

MODELO DE NEGOCIO PARA MICRO EMPRESAS DEL SECTOR PANADERO Y
PASTELERO DE LA COMUNA 10 EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI, PERIODO
DE ESTUDIO 2020-2021



JUAN SEBASTIAN HURTADO PIZARRO
1660803-3845

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico Maestría en Administración
Caicedonia Valle del Cauca, 28 de septiembre de 2021

MODELO DE NEGOCIO PARA MICRO EMPRESAS DEL SECTOR PANADERO Y
PASTELERO DE LA COMUNA 10 EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI, PERIODO
DE ESTUDIO 2020-2021



JUAN SEBASTIAN HURTADO PIZARRO
1660803-3845

Monografía para optar el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico Maestría en Administración
Caicedonia Valle del Cauca, 28 de septiembre del 2021

NOTA DE ACEPTACION

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

Principalmente quiero dedicar este trabajo de grado a Dios por regalarme la oportunidad de vivir y llegar hasta este momento tan importante y fundamental para mi vida y mi formación profesional.

A mi abuela por ser ese pilar tan importante para mí el cual me impulsa y motiva día a día a ser mejor, tanto en lo personal como en lo profesional. A mi madre por siempre estar para mí sin importar lugar o circunstancia brindando apoyo y consejos para progresar y tener un mejor futuro. A mis tíos Javier, Jorge y Andrés que a pesar de la distancia o malos momentos siempre se preocuparon y preocupan por forjar en mí un gran ser humano el cual siempre pueda llegar a ser un ejemplo de vida tanto para mis familiares como conocidos y amigos. A mi pareja y mis primos muchas gracias por todo su apoyo incondicional y consejos que me sirvieron para madurar poco a poco y aprovechar al máximo esta oportunidad tan linda que culmino.

Por último a mis compañeros de estudio, maestros y directivos también muchas gracias porque sin las experiencias y conocimientos compartidos de su parte, hubiese sido imposible culminar este logro tan importante para mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a el equipo de trabajo de la Cámara de Comercio de Cali por el acompañamiento, buena disposición, facilitar el acceso a la información del sector panadero y pastelero de la comuna 10 de la ciudad de Santiago de Cali y también por promover la participación de los distintos actores. También de manera especial agradezco a todos los microempresarios que hicieron parte de esta investigación por su buena disposición y por su gran voluntad de ayuda para la elaboración de la misma. De igual manera dar un fuerte agradecimiento a los expertos y las asociaciones del sector panadero y pastelero quienes con su conocimiento y experiencia aportaron de manera significativa al desarrollo de la investigación. A el programa de fortalecimiento empresarial Si.empre agradecerle enormemente por el conocimiento impartido y el acceso a la información brindada. A la Universidad del Valle por la buena disposición de brindarme el acceso a las bases de datos y demás información importante para esta investigación.

Finalmente, y con inmensa gratitud a mi director de trabajo de grado el profesor Huberney Londoño Hernández quien hizo posible que el desarrollo y resultados de la investigación cuenten con la rigurosidad, pertinencia y solidez técnica exigida por la Universidad del Valle, como también a mi evaluadora Vanessa Asprilla Castillo por sus importantes comentarios y aportes los cuales generaron mucho valor en esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	15
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
3. OBJETIVOS.....	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
5. ALCANCES DE LA PROPUESTA	19
6. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL	20
6.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO	20
6.2 DIAGNOSTICO INTERNO.	26
6.3 GLOSARIO.....	33
7. MARCO CONTEXTUAL	36
8. TIPO DE INVESTIGACION.....	38
9. DISEÑO METODOLÓGICO.....	38
9.1 TIPO DE ESTUDIO DESCRIPTIVO	39
9.2 OBJETO DE ESTUDIO	39
9.3 DECISIÓN MUESTRAL	39
8.4 MÉTODO O MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	39
8.5 FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	40
8.6 PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	42
10. ANALISIS PESTAL	42
9.1 POLÍTICO.....	42
9.2 ECONÓMICO	46
9.3 SOCIAL.....	48
9.4 TECNOLÓGICO.....	51
9.5 AMBIENTAL	57
9.6 LEGAL.....	60
10. CARACTERIZACION DEL SECTOR.....	62
10.1 TIPO DE SECTOR	63

11. DIAMANTE COMPETITIVO.....	64
11.1 DOTACIÓN Y CONDICIONES DE LOS FACTORES.....	65
11.2 SECTORES CONEXOS Y CADENAS PRODUCTIVAS.....	68
11.3 DEMANDA INTERNA.....	69
11.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD	70
11.5 PAPEL DEL GOBIERNO.	71
11.6 PAPEL DE LA CASUALIDAD (AZAR)	72
12. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	75
12.1 LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	75
12.2 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	76
12.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	76
12.4 CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	76
12.5 CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	77
12.6 BARRERAS DE SALIDA	77
13. DIAGNOSTICO INTERNO	82
14. BENCHMARKING COMPETITIVO.....	87
14.1 FACTORES CLAVE DE ÉXITO.	87
14.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO Y RADARES	89
14.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	99
15. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	100
15.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA – MEFE.....	100
15.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA- MEFI.....	102
15.3 ANALISIS DOFA	104
15.4 DOFA PROSPECTIVO	106
15.6 NOCIONES ESTRATÉGICAS	111
15.7 CRUCES DE ESTRATEGIAS	114
16. CONCLUSIONES	119
17. RECOMENDACIONES	121
18. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
19. ANEXOS	135

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información	41
Tabla 2. Ley 1480 Estatuto del consumidor (I.I)	43
Tabla 3. Actividades económicas afectadas (I.I).....	46
Tabla 4. Grupos de edad y sexo (%)	48
Tabla 5. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).	63
Tabla 6. Elaboración de productos de panadería (CIIU).	64
Tabla 7. Análisis estructural del sector de las panaderías y pastelerías de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali.....	80
Tabla 8. Modelo de negocio Canvas 0 de las panaderías y pastelerías de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali.....	83
Tabla 9. Malla de lectura de las respuestas de expertos sobre el sector panadero y pastelero (I.I).....	85
Tabla 10. Factores claves de éxito (F.C.E)	87
Tabla 11. Matriz de perfil competitivo (M.P.C).....	90
Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	100
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	102
Tabla 14. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA)	104
Tabla 15. Factores externos (F.E).....	106
Tabla 16. Factores internos (F.I)	107
Tabla 17. Situación estratégica estimada (I.I).....	108

Tabla 18. Impacto (DOFA)	112
Tabla 19. Cruce de estrategias ofensivas, defensivas, reorientación y supervivencia (I.I)	114
Tabla 20. Propuesta de modelo de negocio Canvas 1	116

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. las cinco fuerzas de Porter.....	21
Ilustración 2. Lienzo del modelo de negocio	29
Ilustración 3. Matriz FODA	32
Ilustración 4. Tasa global de participación, ocupación y desempleo	47
Ilustración 5. Estructura de la población.....	48
Ilustración 6. Número de nacimientos y defunciones en Colombia.	49
Ilustración 7. Distribución de la población por sexo.....	50
Ilustración 8. Distribución de la población por sexo y grupos de edad.	51
Ilustración 9. Resultados de encuesta de transformación digital.....	52
Ilustración 10. Encuesta sobre si cuenta con una estrategia de transformación digital..	52
Ilustración 11. Resultados del interés de uso de tecnologías maduras en las empresas.	53
Ilustración 12. Tecnologías maduras más importantes.	54
Ilustración 13. Objetivo de la inversión en tecnologías maduras (% de empresas).....	55
Ilustración 14. Resultado de encuesta del conocimiento e implementación de tecnologías emergentes.	56
Ilustración 15. Resultado de uso de estrategia de seguridad digital.....	56
Ilustración 16. Actividades industriales con mayores consumos de agua.	58
Ilustración 17. Volumen de agua consumida por CIIU a nivel departamental.	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diamante competitivo.....	23
Figura 2. Dotación y condiciones de los factores	65
Figura 3. Sectores conexos y cadenas productivas	68
Figura 4. La condición de la demanda	69
Figura 5. Estrategia, estructura y rivalidad	70
Figura 6. Diamante competitivo del sector panadero y pastelero de Santiago de Cali...	74
Figura 7. Modelo de las cinco fuerzas.....	75
Figura 8. Estructura del sector de panaderías y pastelerías de Santiago de Cali	79
Figura 9. Radar de valor de panaderías y pastelerías de la comuna 10	92
Figura 10. Radar de valor sopesado de panaderías y pastelerías de la comuna 10.....	92
Figura 11. Radar de valor de la panadería y pastelería Kutty	93
Figura 12. Radar de valor sopesado de la panadería y pastelería Kutty.....	94
Figura 13. Radar de valor de la panadería y pastelería El Molino.....	95
Figura 14. Radar de valor sopesado de la panadería y pastelería El Molino	95
Figura 15. Radar de valor de la panadería y pastelería DePeaPan	96
Figura 16. Radar de valor sopesado de la panadería y pastelería DePeaPan.....	97
Figura 17. Comparación radares de valor	98
Figura 18. Comparación radares de valor sopesado.....	98
Figura 19. Ubicación de la situación estratégica estimada.....	109

ANEXOS

Anexo 1. Anexo captura de pantalla del medio por el cual se envió la encuesta a los microempresarios.....	135
Anexo 2. Anexo de cantidad de respuestas de los microempresarios del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali.	136
Anexo 3. Anexo captura de pantalla de entrevista vía telefónica con microempresario	137
Anexo 4. Anexo cantidad de respuestas de las encuestas dirigidas a las personas expertas en el sector panadero y pastelero	138
Anexo 5. Captura de pantalla de envió de encuestas a la Asociación ADEPAN expertos en el sector panadero y pastelero	139
Anexo 6. Captura de pantalla de envió de encuesta a él experto en sector panadero y pastelero Oscar Pineda.....	139
Anexo 7. Captura de pantalla de envió de encuesta a expertos del sector panadero y pastelero SAM Academia de Pastelería - Panadería - Repostería.....	140
Anexo 8. Captura de pantalla de envió de encuesta a expertos del sector panadero y pastelero asociación ASOPANH	141
Anexo 9. Captura de pantalla de envió de encuesta a expertos del sector panadero y pastelero Escuela Gastronómica Cocinarte	141

RESUMEN

Es en la medida de la voluntad como individuos y comunidad que se crea el futuro, no se puede saber que sucederá mañana, pero si se puede desde el presente tomar decisiones que nos acerquen al mañana que deseamos, es por ello que planteo el siguiente trabajo de grado que se orienta a la reformulación de un modelo de negocio para microempresas del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali. Se pretende generar un nuevo de modelo de negocio el cual haga que estas microempresas estén en mayor competitividad en el mercado, como también mitigar y corregir esas carencias que están siempre presente en las actividades diarias del sector y no permiten que sea más agresivo en el mercado.

En el primer capítulo describe los factores, situaciones o recursos del entorno que constituyan oportunidades o amenazas para el sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali. En resumen, la investigación es de tipo descriptiva, haciendo uso del método deductivo, pasando por una etapa de diagnóstico que proporcione elementos de análisis para la toma de decisiones y acciones respecto a un escenario previsto.

De manera que este capítulo se centra en las tendencias del entorno desde las dimensiones económicas, socioculturales, tecnológicas, competitivas, políticas, ambientales, legales y demás aspectos claves para el sector, con esta información y la implementación de la herramienta diamante competitivo de Porter, se da paso a analizar la dotación y condición de los factores, los sectores conexos y cadenas productivas, la demanda interna, la estrategia, estructura y rivalidad. Después se le da uso a otra herramienta denominada las cinco fuerzas de Porter, donde se le da un análisis a la estructura del sector desde las categorías poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad entre empresas del sector, el poder de negociación de los compradores y las barreras de salida, toda esta información es insumo base para identificar debilidades y fortalezas del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali.

En el segundo capítulo se lleva acabo el análisis interno del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali desde la demanda, la gobernanza, los principales atractivos, la infraestructura y la oferta de productos y servicios, como también desde la información arrojada por el benchmarking competitivo.

En el tercer capítulo se da paso a una herramienta llamada benchmarking competitivo donde se realiza una referenciación a 3 panaderías y pastelerías muy reconocidas en toda la ciudad de Santiago de Cali y con participación a nivel nacional, con el propósito de evaluar factores clave de éxito en cada una de ellas donde los resultados de la aplicación de esta herramienta ofrecen algunas nociones estratégicas acerca de la ventaja competitiva de cada una de las panaderías y pastelerías.

Por último, en el capítulo cuatro se describen algunos lineamientos estratégicos para alcanzar el escenario previsto, para ello se usaran las herramientas matriz MEFE, matriz MEFI, análisis DOFA, DOFA prospectivo, luego se presentan los cruces de estrategias donde se describen las nociones estratégicas, sirviendo como insumo fundamental para la reformulación del modelo de negocio y dando como resultado un nuevo modelo de negocio para las panaderías y pastelerías de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali.

1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

En la actual situación que se vive a nivel mundial (Covid-19) según el diario el espectador se vieron afectados todos los sectores productivos de manera grave y Colombia no estaba exenta de tal situación, donde el manejo y la preparación de alimentos se vio afectado muy negativamente, entre ellos el sector panadero y pastelero (Cámara de Comercio de Cali, 2020).

En Colombia hay por lo menos 35.000 panaderías, de las cuales la mayoría vende pan tanto fresco como empacado, en los primeros tiempos duros de la pandemia una gran parte de estas panaderías tuvo que cerrar debido a la baja demanda y el poco uso de los domicilios (ETCE, 2020), por lo que estos lugares son más de venta física y consumo en el lugar, ya que hacen parte de nuestra cultura y representan puntos de encuentro y socialización, así como el lugar en donde se consiguen productos elaborados el mismo día, frescos y artesanales que no requieren ser almacenados (Palacios, 2020). Por lo tanto, estas son tiendas de barrio tradicionales que funcionan en el país y que han tenido en la última década una evolución muy prometedora (ETCE, 2020).

En el departamento del Valle del Cauca específicamente en su capital Santiago de Cali, la situación actual ha sido un mal momento para la industria panificadora local y nacional, el Covid-19 ha sido un golpe negativo para su actividad. El sector Panadero y pastelero, genera unas ventas anuales en el país de un aproximado de \$3 billones y genera más de 400.000 empleos directos e indirectos, de ellos unos 10.000 en Cali. Pero la actual situación ha generado una de las mayores tasas de desempleo y disminución de ingresos, para sus propietarios no había otra alternativa que los cierres definitivos o temporales de sus locales y el recorte de su producción (Palacios, 2020).

Pese a ello, la mayoría están funcionando para enfrentar la crisis (Rodolfo Mejia, 2020), y ante todo para evitar que este alimento vital de la sociedad para los desayunos, meriendas y las cenas no sufra escasez, si no que sea como otra forma de mantener

atendidos los comedores de las familias (ETCE, 2020), debido a que las personas van habitualmente a la tienda de la esquina para comprar ese alimento, a pesar del miedo que les ocasiona la pandemia, miedo que ha generado pérdidas para el sector panadero y pastelero de la ciudad de Santiago de Cali entre ellas la comuna 10 de la ciudad (Jiménez, 2019).

Según el diario el espectador es necesario entender la situación actual y la manera como los directivos de las empresas colombianas están tomando decisiones día tras día para hacer frente a una coyuntura muy dinámica e incierta ante la actual situación que se vive con respecto a la pandemia (covid-19), por todo lo anterior, no había otra alternativa que los cierres temporales de algunos locales y el recorte de su producción, en algunos casos hasta del 70%, para enfrentar la crisis sanitaria y la cuarentena obligatoria como se ha mencionado anteriormente (Cromos, 2020).

Esto hizo que se perdieran clientes y aún más cuando no se tiene en cuenta las herramientas tecnológicas y digitales al momento de la adopción de las medidas sanitarias con ventas a través de canales alternativos y servicio a domicilio.

Por lo tanto, esta situación genera en las microempresas panaderas y pasteleras un gran golpe negativo en su producción como lo es la pérdida de productos en el stock por vencimiento, ya que por el aislamiento obligatorio no se puede estar en la calle, ni en lugares públicos, situación que generó que los costos fijos de las panaderías y pastelerías de la comuna 10 sea difícil de controlar y llevar a cabo por falta de ingresos (Cámara de comercio de Cali, 2020) Entonces, las personas lo sustituyen por otros alimentos más baratos y que tenga mayor cantidad, pero menos beneficiosos para su salud afectando con gran magnitud la calidad de vida de las personas (ETCE, 2020).

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera las micro empresas del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad Santiago de Cali pueden crear, proporcionar y captar valor que aumente sus ingresos y mitigue los efectos negativos ocasionados por la pandemia del Covid-19?

3. OBJETIVOS

Con el cumplimiento de los siguientes objetivos se pretenden analizar el sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali, con una finalidad de incrementar los ingresos, mitigar los efectos negativos ocasionados por el Covid-19 y fomentar una alta participación de estas microempresas en su localidad.

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de negocio para micro empresas del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali, periodo de estudio 2020-2021

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores, situaciones o recursos del entorno que constituyan oportunidades o amenazas para el sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali
- Identificar las fortalezas y debilidades de las micro empresas del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali
- Evidenciar las buenas prácticas de empresas panaderas y pasteleras en el país o en otros países
- Describir las nociones estratégicas que constituyen retos para la competitividad del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali

4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las acciones que conducen al mejoramiento del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali se deben convertir en posibles soluciones de las debilidades identificadas en esta investigación y que actualmente merecen una intervención adecuada que se llevara a cabo por medio de la reformulación de modelo de negocio (Canvas).

La metodología que se utilizará en esta investigación es de tipo descriptiva, el método es deductivo y las técnicas a utilizar son las entrevistas y las encuestas a los dueños y expertos del sector panadero y pastelero, el cual nos permite describir e identificar características del objeto de estudio, señalando su profundidad y amplitud.

Por lo tanto, es importante identificar esas debilidades y amenazas que no permiten que las microempresas del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali sea más competitivas y agresivas en el mercado, de manera que es importante conocer que hace falta para que las debilidades se vuelvan fortalezas para así aprovechar al máximo las oportunidades y lograr disminuir las amenazas que se presentan en el entorno y para ello es de vital importancia tener un modelo de negocio que sea agresivo y proactivo en el mercado.

Posteriormente a lo anterior se establecerá dentro de las capacidades que se ha obtenido en la carrera de Administración de Empresas una reformulación del modelo de negocio que pretende fortalecer los mecanismos o pasos para ejecutar de manera eficiente la actual situación del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali, a través de esta propuesta de reformulación del modelo de negocio por medio de la herramienta Canvas, esto le permitirá a la población local y regional que se beneficie de sus servicios en vista que en la actualidad su servicio no es conocido ni demandado como debe ser.

5. ALCANCES DE LA PROPUESTA

Esta investigación del modelo de negocio del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali inicia con un análisis de la parte interna y externa, con un diagnóstico del modelo de negocio actual que se denomina CANVAS 0, el cual servirá de base para la reformulación y se generará un nuevo CANVAS, lo cual llevará como resultado la sostenibilidad y viabilidad, por lo tanto, se seguirán los objetivos de esta investigación.

Las posibles limitaciones serian de tiempo, económicas y de información. Se iniciara con un adecuado análisis externo para identificar las oportunidades y amenazas que brinda el entorno general para el sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali, como también se realizará un diagnostico interno para identificar las fortalezas y debilidades que brinda el entorno interno y así poder tener una buena información y dar paso a realización del DOFA para identificar la condición actual de la empresa, para luego aplicar la herramienta del DOFA prospectivo con el cual se busca prever situaciones futuras para identificar y proponer estrategias que las corrijan o mitiguen y así lograr tener una visión de forma más clara y poder elaborar las nociones estratégicas que son producto del análisis del DOFA para la organización, para llevar a cabo la reformulación del modelo de negocio del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali.

6. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL

6.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO

Un diagnóstico externo (auditoría externa) según lo que dice David Fred tiene como objetivo desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar.

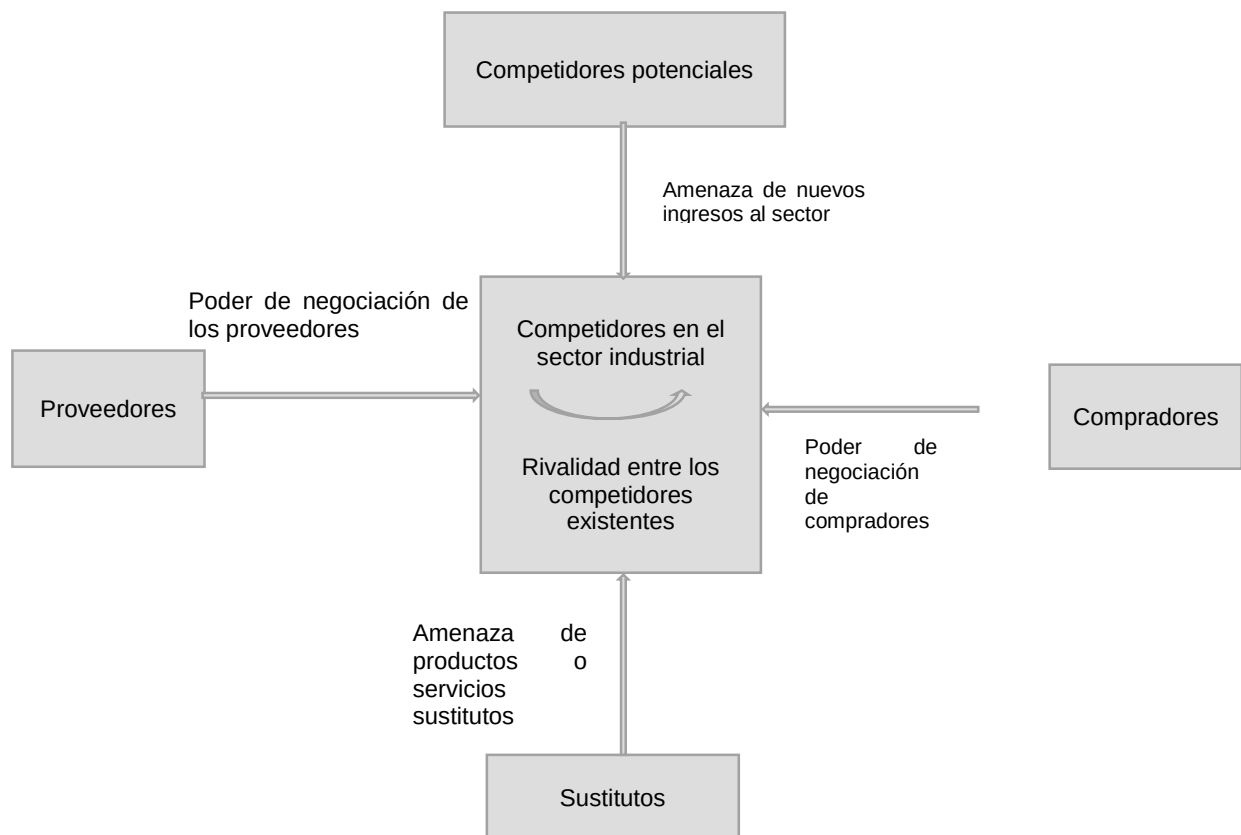
Como sugiere el término finito, la auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles, las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas (David et al., 2008).

Por lo tanto, se debe tener claridad del sector que como dice el profesor Benjamín Betancourt un sector en términos económicos es el entorno cercano de una empresa u organización y constituye su ambiente competitivo. El entorno de una empresa está formado por todas las variables externas a ella. Sin embargo, las únicas variables que deben preocupar a la dirección de la empresa son las que realmente la afectan. Podemos dividir el ambiente externo o entorno organizacional en dos partes muy diferenciadas:

El entorno general, amplio y lejano, común para todas las empresas de la zona geográfica (región, país, el mundo, local) donde se realice el análisis. Hace referencia a todo aquello que afecta a la empresa desde un punto de vista global. El entorno específico o sectorial y cercano; solo afecta a las empresas del sector. También se le denomina el ambiente competitivo. El entorno específico se identifica con las fuerzas competitivas derivadas del tipo de actividad del sector industrial. Se debe identificar los factores, situaciones o recursos del entorno que constituyan oportunidades o amenazas (Betancourt Guerrero, 2005).

Para ello Michael Porter plantea un excelente modelo muy conocido las cinco fuerzas de Porter que dice que el poder colectivo de estas fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo del capital. El poder de las cinco fuerzas varía de industria en industria y puede cambiar con la evolución del sector industrial, este modelo está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector. Sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por:

Ilustración 1. Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: (Porter, 1991).

1. La rivalidad entre los competidores.

Influye en los precios, así como en los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de ventas.

2. Amenaza de nuevos ingresos al sector.

La amenaza de entrada coloca un límite en los precios y conforme a la inversión requerida para desanimar a entrantes.

3. El poder de negociación de los proveedores.

Determina el costo de las materias primas y de otros insumos.

4. El poder de negociación de los compradores.

Influyen en los precios que puede cargar la empresa, también puede influir en los costos y la inversión, Debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos.

5. La amenaza de sustitución.

Influye de manera importante en el precio máximo que se puede cobrar por un producto.

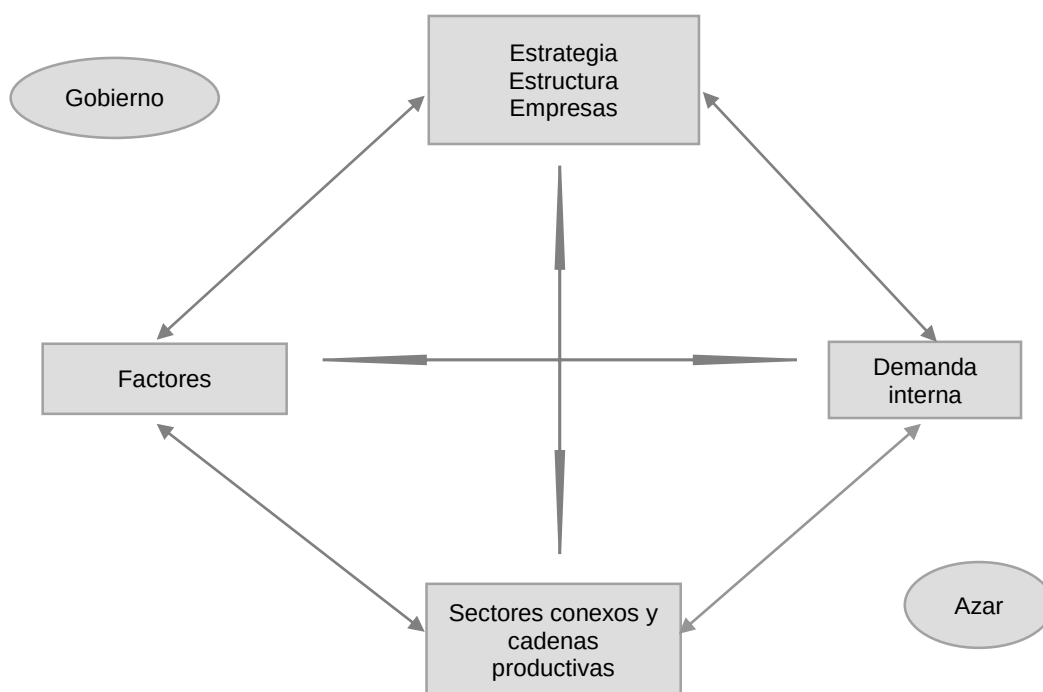
Así pues, las amenazas de ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la presión de los productos sustitutivos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores suponen los puntos básicos sobre los que la empresa debe realizar el análisis estructural del sector (Porter, 1991).

Luego de identificar las cinco fuerzas de Porter, se da paso al diamante competitivo que como dice el Dr. Benjamín Betancourt de la Universidad del Valle, el diamante competitivo en si es un modelo que explica todo el ambiente regional en el que nacen y se constituyen las organizaciones y en el que aprenden cómo competir en ese contexto geográfico (nacional - regional - local) donde se desarrollan unos sectores económicos los cuales están conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y que compiten directamente entre sí. De manera que el modelo del diamante competitivo en una organización productiva puede entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del diamante de la industria (sector) a la que pertenece y la influencia o poder del Gobierno y del azar.

Por lo tanto, las cuatro aristas del diamante competitivo son: a) Dotación y condiciones de los factores: Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la

situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo.; b) Industrias relacionadas y de apoyo: La presencia en una nación o región de sectores competitivos que guardan conexión entre sí lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos.; c) Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda interna del producto o del servicio de la industria y su grado de discriminación; d) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: El cuarto determina la ventaja competitiva nacional en un sector, el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior (Betancourt Guerrero, 2005).

Figura 1. Diamante competitivo.



Fuente: (Betancourt Guerrero, 2005).

Después de analizar el diamante competitivo es importante también analizar las variables del entorno general en el marco de las dimensiones: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (PESTAL) como lo plantea David Fred:

Los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones.

Para las industrias y empresas que dependen en gran parte de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante de una auditoría externa. Los cambios en las leyes de patentes, legislaciones antimonopólicas, tasas de impuestos y actividades de cabildeo afectan significativamente a las empresas como también los factores económicos que ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia.

Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o quedan fuera de alcance y de igual manera el ingreso discrecional se desploma y la demanda de bienes discrecionales disminuye. Cuando los precios de las acciones aumentan, también se incrementa el atractivo de los valores bursátiles como fuente de capital para el desarrollo de mercados.

Asimismo, cuando el mercado sube, las riquezas del consumidor y de la empresa se acrecientan, y los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro (David et al., 2008).

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están determinando la manera en que viven trabaja, producen y consumen las sociedades, y cada nueva tendencia genera un tipo distinto de consumidor y, por consiguiente, una demanda de productos, servicios y estrategias diferentes (David et al., 2008).

Como punto muy importante del análisis externo para estar siempre en competitividad es fundamental estar analizando y entendiendo la forma de actuar de la competencia, el cual puede ejecutarse por medio de la herramienta del benchmarking que es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad, por lo que nos permite mejorar o rectificar las prácticas y operaciones empresariales, de manera que el benchmarking tiene como principio o naturaleza el método que consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación (Betancourt Guerrero, 2005).

Finalmente se lleva a cabo una matriz de evaluación de factores externos (EFE) que como dice David Fred permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva:

Información que sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

En otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas (David et al., 2008).

6.2 DIAGNOSTICO INTERNO.

Lo que plantea David Fred sobre el diagnostico interno es que se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales del negocio, incluidas las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de información gerencial. Se examinan las relaciones entre estas áreas del negocio y las implicaciones estratégicas de los conceptos importantes de las áreas funcionales. Se describe el proceso para llevar a cabo una auditoría interna:

Las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente se llaman competencias distintivas. El desarrollo de las ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas

Las estrategias se diseñan en parte para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas y tal vez hasta en competencias distintivas. El proceso de desarrollo de una auditoría interna se asemeja mucho al de una auditoría externa. Es necesario que los gerentes y empleados representativos de toda la compañía participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Donde la caracterización permite analizar los factores claves de éxito, que nace y se desarrolla desde el ámbito de la disciplina de la dirección estratégica y el management empresarial puesto que es el sistema de información de la empresa que debe ser exigente y selectivo, debe centrarse en los “factores de éxito”.

El diagnostico interno requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información gerencial de la empresa. Se debe asignar una prioridad a los factores clave, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse colectivamente (David et al., 2008).

El concepto de FCE, o factores que son críticos para el éxito, fue mencionado por primera vez por Ronald Daniel quien sostenía la necesidad de eliminar temas que no estuvieran directamente relacionados con el éxito de una organización y así conformar sistemas de información eficientes que ayudasen a los directivos en la planificación y gestión de las organizaciones, es por eso que los FCE son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, porque aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa (Madriz, 1961).

Se deben conocer todas las funciones de la organización como lo plantea Marta Pérez ya que debe existir un área de la organización responsable de cada función, o bien varias de estas categorías podrán ser administradas en una sola área comúnmente sucede así en empresas pequeñas, justificadamente en la mayoría de los casos; pueden ser también procesos de trabajo que se dan al interior de las diferentes divisiones de la organización.

En todos los casos, el análisis debe tener presente que la gestión financiera, por ejemplo, y principalmente los resultados del desempeño financiero de la empresa no depende de quienes laboran en el área financiera, sino del comportamiento de otras áreas y de la organización en su conjunto, al igual que sucede en las demás funciones.

Por ellos el análisis de cada función desborda el estudio de los sistemas y procedimientos con que se administra cada área y propone una visión que compromete a toda la organización en cada una de las funciones (Martha Perez Castaño, 1990).

Dando como resultado un estudio de los procesos que como dice Kronfly un proceso es una dinámica en la cual, si bien los actores pueden ser sujetos humanos, no obstante, ella ocurre mediante la ausencia de una voluntad o de una intención conscientemente orientada a un fin, y mucho más por la fuerza de una racionalidad colectiva o por la presencia de una lógica supra subjetiva que, por su misma naturaleza, adquiere autonomía respecto de los sujetos humanos que la protagonizan, hasta el punto de

comportarse mediante leyes objetivas propias ya sea del proceso y de su lógica material, mucho más allá de la intención o de voluntad individual (Kronfly, 1991).

Para continuar se realiza una matriz de evaluación de factores internos (EFI) que según lo que plantea David Fred es un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica:

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5.

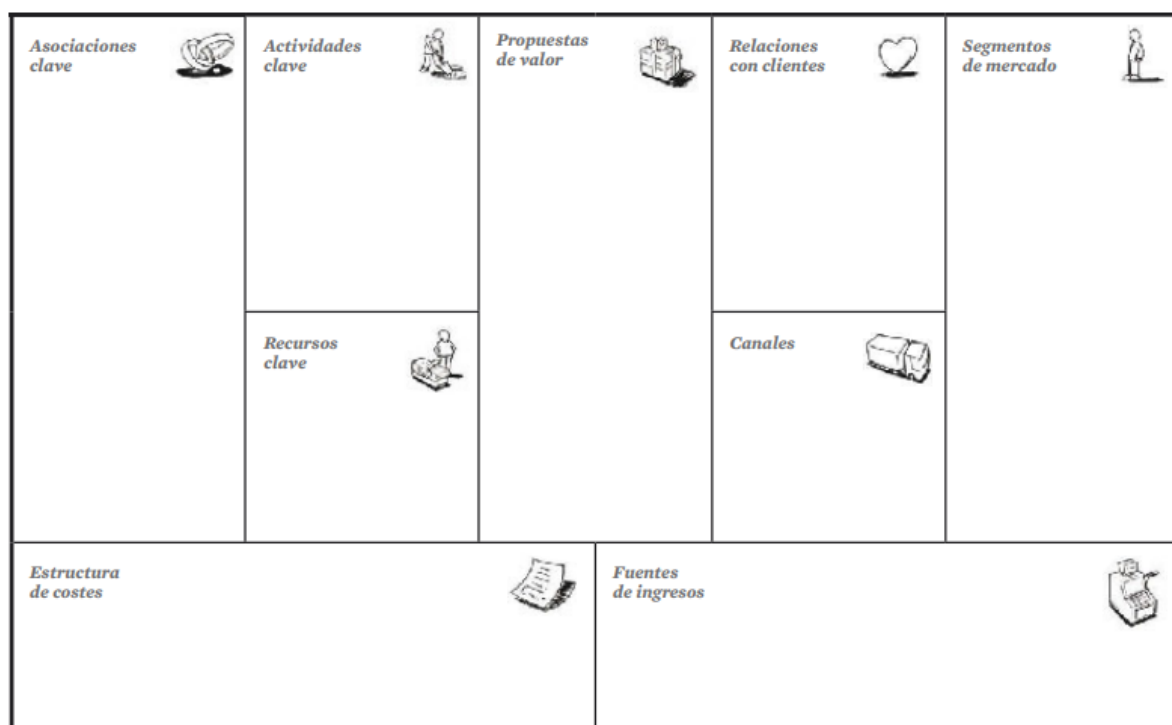
Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe contener de 10 a 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto en el rango de puntaje ponderado total porque las ponderaciones siempre suman 1.0 (David et al., 2008).

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignar una ponderación y una clasificación a cada declaración (David et al., 2008).

Se va realizar un diagnóstico del modelo negocio a través de la herramienta CANVAS que como dice (Osterwalder & Pigneur, 2011) es un modelo de negocio que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor y la mejor manera de

describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

Ilustración 2. Lienzo del modelo de negocio



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa:

- Segmentos de mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

- Propuestas de valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

- Canales

En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor

- Relaciones con clientes

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

- Fuentes de ingresos

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).

- Recursos clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

- Actividades clave

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

- Asociaciones clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

- Estructura de costes

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Cuando se tiene el CANVAS se continua con una herramienta muy importante y conocida el FODA que como dice Weihrich, Heinz sirve para analizar la situación competitiva de una compañía o incluso de una nación que conduzca al desarrollo de cuatro conjuntos distintos de alternativas estratégicas:

La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la articulación de las amenazas externas y las oportunidades con las debilidades y las fortalezas internas de la organización. Suele decirse que las compañías deben detectar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del exterior. Pero a menudo se pasa por alto que la combinación de estos factores puede requerir otras opciones estratégicas (Koontz & Weihrich, 2013).

Para sistematizar estas opciones se postuló la matriz FODA: F, representa las fortalezas; O, oportunidades; D, debilidades y A, amenazas. El modelo FODA empieza con las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende una planeación estratégica como resultado de la percepción de una crisis, problema o peligro.

Las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas):

- La intención de la estrategia DA es minimizar tanto las debilidades como las amenazas y puede llamarse estrategia “mini-mini”.
- La estrategia DO tiene como propósito minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunos aspectos puede fortalecerlas internamente o adquirir del exterior las

capacidades necesarias (como la tecnología o las personas con las habilidades necesarias), para aprovechar las oportunidades del ambiente externo.

- La estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización para tratar con las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras a la vez que se minimizan las segundas. Así, una compañía aprovecha sus fortalezas tecnológicas, financieras, administrativas o de marketing para hacer frente a la amenaza que representa un nuevo producto introducido por su competidor.
- La situación más deseable es aquella en que una compañía aplica sus fortalezas para aprovechar las oportunidades (la estrategia FO). De hecho, la meta de las empresas es pasar de otras posiciones en la matriz a esta última. Si tienen debilidades, se esforzarán por superarlas y convertirlas en fortalezas, para con ellas enfrentar las amenazas, de tal modo que se puedan concentrar en las oportunidades.

Ilustración 3. Matriz FODA

Factores internos Factores externos	Fortalezas internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Debilidades internas (D) Como las de las áreas mostradas en el recuadro de fortalezas
	Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) Como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías	Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia exitosa. Pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades
	Amenazas externas (A) Como los fallos del suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades	Estrategia DO: mini-maxi Como una estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
	Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente o evitar las amenazas	Estrategia DA: mini-maxi Como la reducción, liquidación o conversión para minimizar las debilidades y amenazas

Fuente: (Koontz & Weihrich, 2013)

Es prudente decir que las compañías podrían usar sus fortalezas y superar sus debilidades aprovechando las oportunidades y enfrentando las amenazas, buscando la

estrategia potencialmente más exitosa que consiste en usar los puntos fuertes de la empresa y en tomar ventaja de las oportunidades (Koontz & Weihrich, 2013).

Por otro lado, es muy importante prever y adelantarse a situaciones futuras que puedan ser tanto negativas como positivas para las empresas por medio del análisis de datos implementando herramientas muy efectivas como lo es el DOFA prospectivo que sirve como insumo para entender y analizar esas situaciones futuras que puedan llegar a afectar o retribuir. De manera que la esencia de la prospectiva, es buscar la actitud y el comportamiento proactivo, para provocar que las cosas sucedan o lograr prevenirlas antes de que pasen (Estudios et al., 2008).

Por último, la reformulación del modelo de negocio según como plantea Osterwalder e Yves Pigneur dicen que se debe estudiar el modelo de negocio como está, para tener una noción clara de cómo está el funcionando en la actualidad lo que implica una búsqueda constante del método ideal para crear lo nuevo, descubrir lo inexplorado o encontrar lo funcional, donde se deben cruzar las barreras del pensamiento para generar nuevas opciones y en primer instancia crear valor para los usuarios donde se debe ser capaces de imaginar aquello que no existe o que se puede mejorar, para llevar a cabo un plan de acción estratégico (Osterwalder & Pigneur, 2011).

6.3 GLOSARIO

Análisis competitivo: Lo que interpreta y dice el análisis competitivo es identificar la intensidad de la competencia de las empresas e industrias como dice David Fred que el análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias ya que mide la intensidad de la competencia entre las empresas porque esta varía bastante de una industria a otra (David et al., 2008)

Análisis sectorial: El análisis sectorial como lo plantea el profesor Benjamín Betancourt en su libro análisis sectorial y competitividad dice que el análisis sectorial comprende la investigación aplicada a un determinado sector económico en el cual se ubica la empresa u organización, mediante procesos de vigilancia competitiva como el adecuado monitoreo a las actividades y el completo estudio de las tendencias y previsiones de sector para estar siempre en competitividad y poder tener un panorama claro para la toma de decisiones (Betancourt Guerrero, 2005).

Diagnostico interno: Según la enciclopedia Google.site el diagnostico interno es un análisis de los puntos fuertes y débiles del equipo, en relación a las oportunidades y amenazas que existen en el entorno. Este análisis recoge los puntos fuertes en que nos debemos apoyar, los débiles que debemos superar, las oportunidades que tenemos que aprovechar y las amenazas de las que nos tenemos que defender. Consideramos vital el conocer estos factores para tener una mejor orientación en el momento de establecer nuestros objetivos y los planes de acción, para que estos sean más cercanos a la realidad del equipo(Site, 2013).

Innovación: Se puede definir como bien lo plantea Rodrigo Varela V. que la innovación, opera sobre actos creativos en general inventos o no, es el proceso mediante el cual esos prototipos o modelos o conceptos o ideas se integran al mercado y se ofrecen como bienes para ser adquiridos por los clientes (Varela, 2008).

Matriz de evaluación de factores externos (EFE): Claramente como afirma David Fred se entiende que una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, dando una visión externa muy objetiva para la toma de decisiones sobre la corrección y mejora de la actividades y procesos de la organización (David et al., 2008).

Matriz de evaluación de factores internos (EFI): Como dice David Fred esta herramienta tan viable y completa para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas (David et al., 2008)

Microempresa: Para la enciclopedia stelorder la microempresa es aquella compañía de tamaño pequeño que no solamente están compuestas por pocos empleados, sino también porque no demandan una gran inversión para funcionar y ocupan un lugar pequeño en el mercado, esto no significa que no sean rentables, al contrario, las microempresas son capaces de crecer a un nivel muy importante y de lograr una gran competitividad con sus iguales del sector (Carrasco, 2020).

Modelo de negocio: Un modelo de negocio para lo que dice Alexander Osterwalder e Yves Pigneur muestra que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor como los son su segmento de clientes al cual les garantiza una propuesta de valor que los beneficia la cual se conoce por medio de unos canales de comunicación los cuales son recursos claves para la relación con el cliente, sin dejar a un lado los aliados claves que son los que ayudan a generar mayor ingreso y a disminuir los costos por medio de estas alianzas (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Panadería: Según el diccionario Definición ABC La panadería es uno de los locales más tradicionales y populares, es el negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base a la harina y a los bollos de masa (Bembibre, 2009).

Reformulación de modelo de negocio: Para la reformulación del modelo de negocio Alexander Osterwalder e Yves Pigneur dicen que se debe estudiar el modelo de negocio como se está, para tener una noción clara de cómo está el funcionando en la actualidad

lo que implica una búsqueda constante del método ideal para crear lo nuevo, descubrir lo inexplorado o encontrar lo funcional, donde se deben cruzar las barreras del pensamiento para generar nuevas opciones y en primer instancia crear valor para los usuarios donde se debe ser capaces de imaginar aquello que no existe o que se puede mejorar (Osterwalder & Pigneur, 2011).

7. MARCO CONTEXTUAL

En la ciudad de Santiago de la Cali, la economía popular es un factor muy importante ya que la mayoría del tejido empresarial está comprometido y compuesto con esta valiosa economía, donde el aparato productivo de la ciudad está conformado hoy en un 90% por micro, pequeñas y medianas empresas, donde cabe resaltar que la mayor parte se encuentran ubicadas en el sector comercio, siendo esta una de las ciudades de Colombia con mayor número de micro, pequeñas y medianas empresas las cuales generan la mayor cantidad de empleo en la ciudad de Santiago de Cali (Sierra, 2021).

De manera que de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial de Santiago de Cali en sus bases de datos se entiende que Cali es el epicentro de una región con diversas connotaciones como la música, el baile, el arte, la gastronomía, entre otros. Desde la perspectiva de la cuenca del Pacífico, Cali constituye el principal polo urbano, más importante de la región. Como centro administrativo y de servicios en el corazón de la región suroccidental del país, tiene un radio de acción que cubre los departamentos del Valle, el sur del Chocó, Cauca, e inclusive, Nariño.

La ciudad se articula igualmente al eje cafetero como cabeza de una distribución espacial de centros urbanos intermedios que se ha ido estructurando a lo largo del corredor panamericano, desde Santander de Quilichao hasta Pereira, cubriendo el eje central del valle geográfico del río Cauca (Alcaldía de Santiago de Cali, 2000).

El 81.85% de la población vallecaucana se concentra en los centros urbanos y el 18.2% en las áreas rurales (Cali, 2017).

Por otra parte, la Cámara de Comercio de Cali brinda en su base de datos la información del tejido de las empresas dedicadas principalmente a actividades comerciales e industriales en Santiago de Cali, el total de empresas que se matricularon ascendió a 9.551 en 2019, presentando un crecimiento de 2,9% frente a la cifra registrada en 2018. Además, el número de empresas que renovaron su Registro Mercantil en la CCC durante 2019 ascendió a 39.617, lo que significó una variación de 3,1% respecto a la lectura de 2018.

Asimismo, el número de empresas con vocación comercial o industrial que cancelaron voluntariamente su Registro Mercantil en Cámara de Comercio de Cali durante 2019 fue 3.932. El total de empresas que fueron canceladas por motivo de ley en 2019 fue 2.696 como está registrado en las políticas de la Cámara de Comercio (Cámara de Comercio de Cali, 2020).

Por otro lado, en la manufactura el sector panadero y pastelero de la ciudad de Santiago de Cali es uno de los mayores generadores de empleo tanto en la comuna 10 como en las demás comunas de la ciudad, este importante sector abarca unos 10.000 empleos en toda la ciudad, además de ser un sector que maneja un alimento vital de los desayunos y las cenas de los clientes, siendo este un alimentó de consumo masivo que cada vez tiene una mayor acogida por los clientes gracias a que es un alimento ligero y saludable (Palacios, 2020).

Por último, la Universidad del Valle y la Alcaldía de Santiago de Cali llevaron a cabo, El Programa de Fortalecimiento Empresarial SI-EMPRESA que es uno de los convenios interadministrativos con el cual la Universidad del Valle, a través de su Facultad de Ciencias de la Administración capacitó, desde el mes agosto hasta el 12 de diciembre del año 2020, a 1000 microempresarios de las comunas y corregimientos de Cali, en la

reformulación de sus modelos de negocio, con el fin de que se adaptaran a la nueva normalidad (Si.empre, 2020b). Por lo tanto, este Consultorio en Ciencias de la Administración SI.EMPRESA será reconocido por su aporte al tejido empresarial y al ecosistema de innovación del Valle del Cauca. Siendo uno de los tres actores universitarios más importante en el campo que le ordena su misión (Si.empre, 2020a).

8. TIPO DE INVESTIGACION

De acuerdo con lo que se pretenden analizar se propone que la investigación sea de tipo descriptivo, ya que este tipo de estudio pretende recolectar la mayor información o datos que puedan brindar una clara descripción de la situación actual de las variables y situaciones involucradas. Tiene como objetivo describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, como también identificar aspectos relevantes de la realidad. Por tanto, esta es útil para describir las situaciones, pasando desde lo teórico a lo empírico de la realidad del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali, de acuerdo con el conocimiento de los distintos actores y expertos, así como de fuentes secundarias

9. DISEÑO METODOLÓGICO

En este diseño metodológico se optó por un estudio descriptivo con un método deductivo, donde las fuentes primarias que se tendrán en cuenta son los microempresarios, clientes y personas expertas en el sector panadero y pastelero. Las técnicas de recolección de información que se utilizarán serán la encuesta y la entrevista. El objeto de estudio es el sector panadero de la comuna 10 de la ciudad de Santiago de Cali, y como fuentes secundarias se acude a fuentes como guías de proyecto de fortalecimiento empresarial, libros, fichas bibliográficas, apuntes, revistas y artículos especializados en el tema, internet y bases de datos de la Alcaldía de Santiago de Cali, Cámara de Comercio de la

ciudad de Santiago de Cali, como también los de la Universidad del Valle tanto virtuales como físicos.

9.1 TIPO DE ESTUDIO DESCRIPTIVO

De acuerdo con lo que se pretenden analizar se propone que la investigación sea de tipo descriptivo, ya que este tipo de estudio se basa en recolectar información o datos que describan la situación actual de las variables y situaciones involucradas, con el objetivo de que la investigación descriptiva se base en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta no se limita la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones de las variables.

9.2 OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio es el sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali en el departamento del Valle del Cauca.

9.3 DECISIÓN MUESTRAL

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali en el año 2020 en su base de datos se registraron un total de 50 panaderías y pastelerías de la economía popular en la comuna 10 de la ciudad de Santiago de Cali, por lo tanto, la población total es muy reducida para llevar a cabo una muestra, entonces se tomará la población total de las 50 panaderías.

8.4 MÉTODO O MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de esta investigación se llevará acabo aplicando el método deductivo, el cual se implementa para inferir de lo general a lo específico, como también de lo universal

a lo individual. El razonamiento de esta investigación inicia de un marco general de referencia (teóricas) hacia algo en particular (objeto de estudio). Por lo tanto, se empleará un razonamiento de conclusiones lógicas las cuales permitan analizar la información recolectada.

En esta investigación se proponen cuatro etapas o componentes de acuerdo con el método deductivo y la técnica para estudio prospectivo, como lo son:

- Etapa 1: Se dará inicio a esta investigación llevando a cabo la preparación teórica, así como también la búsqueda de antecedentes del proyecto;
- Etapa 2. Luego en la etapa 2 se ejecutará el análisis situacional haciendo uso de fuentes primarias y secundarias, y la aplicación de los talleres (FODA, FODA PROSPECTIVO);
- Etapa 3. Se continuará con la aplicación de talleres con el objetivo de diseñar e identificar estrategias a futuro (escenarios) y de igual manera dar una definición del escenario apuesta en concordancia con los actores que lo definen y condicionan;
- Etapa 4. Por último, se determinará la estrategia (decisiones, acciones) orientada al logro del escenario apuesta, como también la propuesta del nuevo modelo de negocio para el sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali.

8.5 FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

De acuerdo con lo que plantea Roberto Hernández Sampieri:

Existe una gran variedad de fuentes que pueden generar ideas de investigación, entre las cuales se encuentran las experiencias individuales, materiales escritos (libros, artículos de revistas o periódicos, notas y tesis), materiales audiovisuales

y programas de radio o televisión, información disponible en internet (en su amplia gama de posibilidades, como páginas web, foros de discusión, entre otros), teorías, descubrimientos producto de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, creencias e incluso intuiciones y presentimientos (Sampieri, 2008).

Por lo tanto, las fuentes de información que se utilizarán en esta investigación serán las fuentes primarias como el microempresario, los clientes y personas expertas en el sector por medio de las técnicas de encuesta y la entrevista, y como fuentes secundarias se acude a guías del proyecto de fortalecimiento empresarial, libros, fichas bibliográficas, apuntes, revistas y artículos especializados en el tema, internet y bases de datos de la Universidad del Valle tanto virtuales como físicos.

Tabla 1. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información

		Fuentes	Técnicas	Instrumentos
Fuente primaria		• El microempresario • Los clientes • Personas expertas en el sector	• Entrevista • Encuesta	• Cuestionario
Fuente secundaria		• Cámara de comercio de Cali • Alcaldía de Santiago de Cali • Plan de Ordenamiento Territorial de Cali • Bases de datos de la Universidad del Valle • Fenalco • DANE • Revistas • Libros • Internet	• Revisión documental	• Fichas bibliográficas

Fuente: Elaboración propia.

8.6 PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Para la obtención de datos se implementará unas encuestas y entrevistas que será llevada a cabo de forma virtual a los microempresarios, clientes y personas expertas en el sector panadero y pastelero para poder realizar un análisis estadístico de los datos obtenidos ya sean rasgos o características particulares, como también la investigación para la obtención de más información y poder realizar un adecuado análisis externo e interno, llevando a cabo un análisis detallado de los datos en la matriz EFI y EFE, donde luego se ejecutará un DAFO para identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan el mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa, dando como resultado hacer el cruce de las estrategias ofensivas (fortalezas-oportunidades), estrategias de reorientación (debilidades-oportunidades), estrategia defensiva (fortalezas-amenazas) y estrategia de supervivencia (debilidades-amenazas) correspondiente de los cuatro cuadrantes (Oportunidades, Amenazas, Debilidades y fortalezas), donde luego de implementará la herramienta del DAFO prospectivo para identificar situaciones futuras que puedan afectar el sector para evitarlas y lograr tener claras las estrategias para definir las nociones estratégicas y así poder reformular el modelo de negocio y llevar acabo él plan de acción.

10. ANALISIS PESTAL

El análisis PESTAL nos brindara el conocimiento de las ventajas y desventajas de la empresa u organización para que sean identificadas y poder aprovecharlas, lograr prevenir las futuras normativas desfavorables para la empresa u organización.

9.1 POLÍTICO

Por la parte política, en Colombia como en los demás países hay unas leyes que rigen el funcionamiento de todos los sectores comerciales, como el manufacturero el cual cobija el subsector panadero y pastelero, el cual no está excepto de cumplir unas leyes

establecidas por el gobierno que lo conllevan a un buen funcionamiento y prestación del servicio. De manera que lo que menciona La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) autoridad encargada de velar por los derechos de los consumidores vigilando y regulando que todos se cumplan, como por ejemplo la ley 1480 estatuto del consumidor que cuenta con los siguientes principios generales, derechos y deberes:

Tabla 2. Ley 1480 Estatuto del consumidor (I.I)

	Descripción
Principios generales	• Protección de los consumidores frente al riesgo de salud y seguridad • El acceso de los consumidores a una información adecuada • La educación del consumidor • La libertad de construir organizaciones de consumidores, y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones • La protección los niños, niñas y adolescentes
Derechos	• Derecho a recibir productos de calidad • Derecho a la seguridad e indemnidad • Derecho a recibir información • Derecho a recibir protección contra la publicidad engañosa • Derecho a la reclamación • Derecho contractual • Derecho de elección • Derecho a la participación • Derecho de representación • Derecho a informar • Derecho de la educación • Derecho a la igualdad (Ser tratados equitativamente y de manera no discriminatoria)
Deberes	• Informarse respecto a la calidad de los productos, así como de las instrucciones que suministre el productor o proveedor en relación con su adecuado uso o consumo, conservación e instalación • Obrar de buena fe ante los productores, proveedores y frente a las autoridades publicas • Cumplir con las normas sobre reciclaje y disposición de desechos de bienes consumidos

Fuente: (SIC, 2018)

De manera que esta ley tiene como objetivo promover, proteger y garantizar la adecuada implementación de los derechos y deberes del consumidor, los cuales deben tenerse

en cuenta ya que puede ser una oportunidad para generar confianza y seguridad a los consumidores a la hora de adquirir los productos o servicios. (SIC, 2018).

El Ministerio de salud promueve de manera segura que la ley de inocuidad de alimentos sea cumplida de manera adecuada como lo dice la misma ley en sus condiciones, medidas necesarias de producción, de almacenamiento, de distribución y preparación de los alimentos, fomentando que sea de manera responsable y que cumplan con la ley para que a la hora de ser comercializados y que vayan hacer digeridos, no ocasionen un riesgo ni un peligro para la salubridad de los consumidores, siendo esta ley una oportunidad de garantía para ello, por lo tanto, se debe mantener un control y una coordinación exhaustiva en los procesos de entradas, transformación y salidas de los productos para no llegar a infringir la ley de inocuidad de alimentos (Minsalud, 2021a).

La resolución 2606 del 2009 hace referencia a los aditivos alimentarios los cuales son muy utilizados en este sector panadero y pastelero, por lo que el ministerio de salud dice que esta resolución tiene como objetivo establecer el reglamento necesario para los requisitos generales que deben cumplir los aditivos alimentarios a la hora de ser fabricados, procesados o implementados en productos para venta del consumo humano, de manera que esta resolución puede ser una oportunidad para mantener y mejorar la calidad, por lo tanto, es muy importante conocer y tener presente esta resolución ya que puede ayudar a mitigada esa posibilidad de que cause daño en la salubridad de los consumidores, esto será analizado por el Ingesta Diario Admisible (IDA) encargado de medir el grado de peligrosidad o de seguridad de la ingesta de un aditivo alimentario (MPS, 2018).

La ley 019 del 2012 se rige bajo los parámetros de notificación sanitaria, registro sanitario y permiso sanitario que como bien lo menciona el ministerio de salud es de vital importancia cumplir estrictamente esta ley ya que les compete a todas las empresas que produzcan y comercialicen alimentos en el territorio colombiano, por lo que esta ley será vigilada y monitoreada por el INVIMA, donde los alimentos que se expenden directamente

al consumidor deberán contar, de acuerdo con el riesgo de salubridad y los requisitos de dicha ley que son: la notificación sanitaria, registro sanitario y el permiso sanitario expedido por el INVIMA quien será responsable de asignar la nomenclatura que identifica cada producto, para poder llevar un control y vigilancia sanitario eficiente, de manera que esta ley es una oportunidad para mantener las empresas y organizaciones libres de riesgos de salubridad que genere confianza y seguridad de la misma (De Salud & Social, 2015).

Por otra parte, la resolución 3709 del 2015 vigila y regula que todos los alimentos que sean importados como el trigo, la cebada y el maíz cumplan con los reglamentos sanitarios expedidos por el INVIMA, que incluso podrá hacer uso del Codex Alimentarius (Código alimentario) en caso de que se presente una situación donde no exista un reglamento como tal a un producto importado, donde por medio de esta resolución se busca establecer los niveles máximos de contaminación en los alimentos que son destinados al consumo humano buscando generar protección a la salud humana según el ministerio de salud, por lo tanto, esto es una oportunidad que permite tener una seguridad y confianza de que la materia prima está en perfectas condiciones para elaborar un producto de alta calidad (Minsalud, 2015).

La reforma tributaria del año 2021 es una normatividad por la cual el gobierno pretende integrar en el impuesto a las ventas (IVA) el 19 % a casi todos los productos de la canasta familiar generando un alza en los precios de las materias primas como la harina de trigo, la leche, los aditivos, entre otros insumos que son necesarios en la elaboración de los productos de la panadería y pastelería, siendo esta una amenaza para la comercialización de los productos por lo que se verían obligados a subir el precio de sus productos terminados (Portafolio, 2021).

9.2 ECONÓMICO

Según el DANE, en Colombia el PIB (Producto Interno Bruto) o ingreso per cápita en el año 2020 decreció en una 6,8% respecto al año 2019, aunque las tendencias desde el año 2015 demuestran que este está en crecimiento (DANE, 2021d).

De acuerdo al DANE las actividades económicas que más afectadas se vieron fueron:

Tabla 3. Actividades económicas afectadas (I.I)

Actividad	Decrece %	Contribuye %
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida	15,1 %	Contribuye -3,0 puntos porcentuales a la variación anual
Construcción	27,7 %	Contribuye -1,9 puntos porcentuales a la variación anual
Explotación de minas y canteras	15,7%	Contribuye -1,0 puntos porcentuales a la variación anual)

Fuente: (DANE, 2021d).

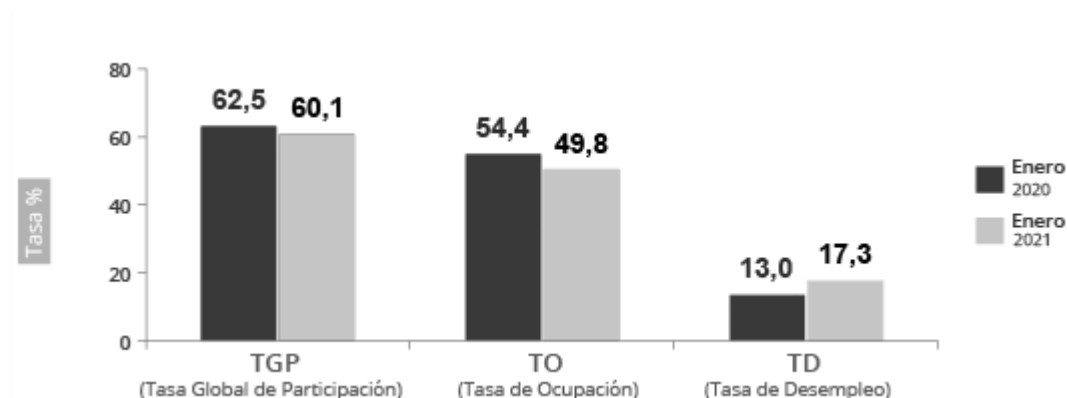
De una manera más específica en el cuarto trimestre del año 2020 el PIB (Producto Interno Bruto) decrece en un 3,6% respecto al año 2019, de manera que esto sería una amenaza para el sector panadero y pastelero, ya que habría menos dinero circulando en la economía generando desempleo y decaería la demanda de consumo del pan afectando el flujo de caja negativamente y disminuyendo la rentabilidad (DANE, 2021d).

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) en lo transcurrido del año 2021 según el DANE hay seis divisiones de bienes y servicios que están por encima del promedio nacional (1,05%) como los son: Educación (3,56%), **Alimentos y bebidas no alcohólicas (1,91%)**, Prendas de vestir y calzado (1,40%), Restaurantes y hoteles (1,34%), Transporte (1,33%) y por último, Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (1,22%), donde se puede evidenciar que la división de alimentos y

bebidas no alcohólicas aumento sus precios en un 1,91% siendo esto una amenaza que disminuye la capacidad de compra de los consumidores de acuerdo a la información del DANE sobre el IPC del año transcurrido (DANE, 2021b).

Por otra parte, la tasa de desempleo para lo corrido del año 2021 tiene un total nacional del 17,3 %, referente al mismo periodo del año 2020 con un 13,0%, lo que significa un aumento del 4,3%, donde la tasa global de participación está en un 60,1% donde se evidencia una reducción del 2,4% frente al año anterior 2020 con el 62,5%, y finalmente la tasa de ocupación tuvo un 49,8%, donde se puede evidenciar una disminución de 4,6% referente al mismo periodo de tiempo del año 2020 con el 54,4% por lo tanto, esto es una amenaza que puede afectar directamente la demanda del consumo de pan en los hogares, ya que si no tienen ingresos los consumidores, no abra como comprar este alimento (DANE, 2021c).

Ilustración 4. Tasa global de participación, ocupación y desempleo



Fuente: (DANE, 2021c).

9.3 SOCIAL

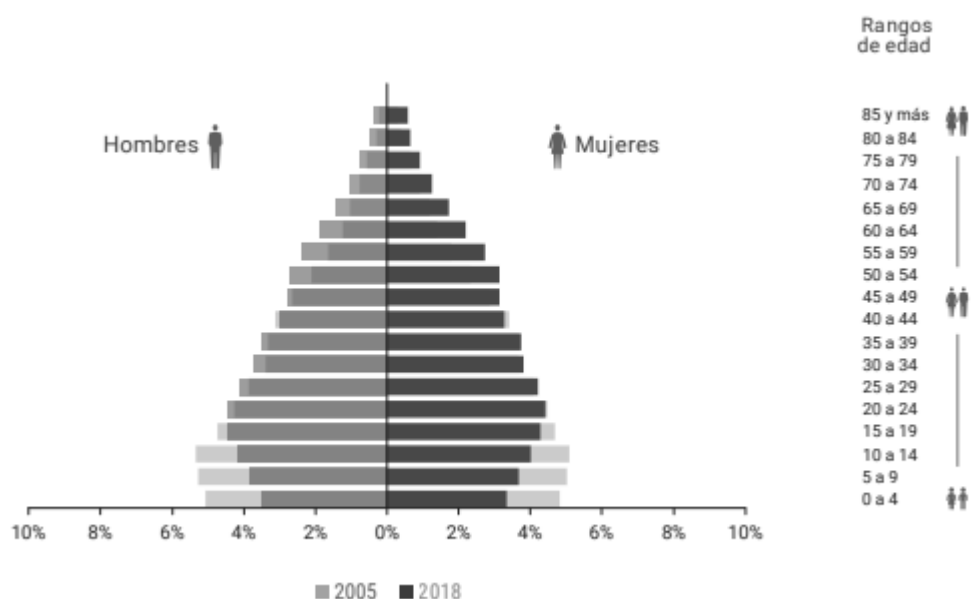
Según el DANE – Dirección de Censos y Demografía el país colombiano cuenta con una cantidad de habitantes censados en el año 2018 de 44'164.417 (DANE, 2019a), donde el 48,8% son hombres y el 51,2% son mujeres, por lo tanto, se puede evidenciar una mayor cantidad de mujeres en la población total, donde por grupos de edades el 22,6% están en un rango de edad 0 a 14 años, el 68,3% en un rango de edad 15 a 64 años y el 9,1% de 65 años en adelante. De manera que esto es una oportunidad ya que el rango de edad de 15 a 64 es superior a las demás con un 68,3% siendo los de esta edad los que tienen un mayor valor adquisitivo y tienden a comprar más (DANE, 2018).

Tabla 4. Grupos de edad y sexo (%)

Grupo de edad	Total	Hombres	Mujeres
0 – 14 años	22,6%	11,5%	11%
15 – 64 años	68,3%	33%	35,3%
65 años y más	9,1%	4,1%	5,1%

Fuente: (DANE, 2018).

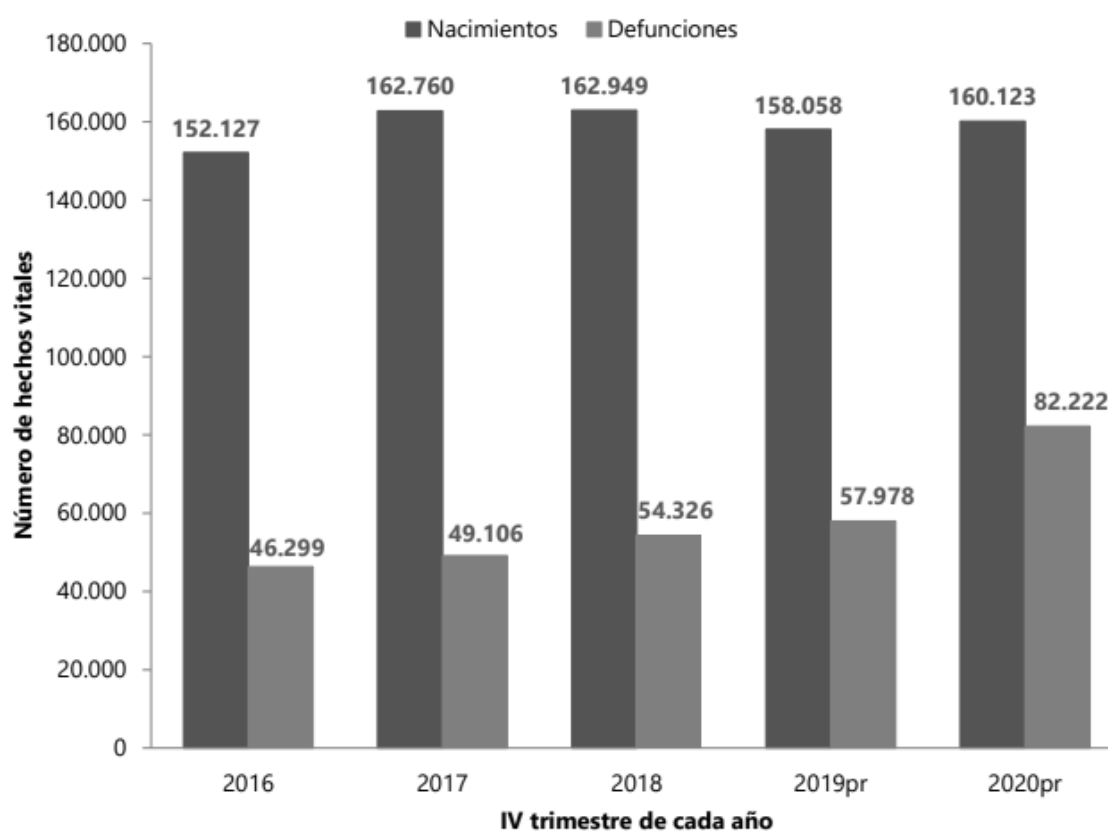
Ilustración 5. Estructura de la población.



Fuente: (DANE, 2018).

De acuerdo con el informe del DANE de nacimientos y defunciones de los últimos 5 años, en el cuarto trimestre se puede evidenciar que los nacimientos tienen un comportamiento estable con una variación promedio de 0,1%, el año 2020 en el mismo periodo del cuarto trimestre respecto al año 2019 registra un incremento del 1,3% en los nacimientos. Por otra parte, la cantidad de muertes en el cuarto trimestre del año 2020 con respecto al año 2019 fue de 41,8%, debido a las muertes ocasionados por el Covid-19, siendo este porcentaje de defunciones una amenaza con un impacto negativo ya que disminuye la probabilidad de aumentar la demanda de consumo (DANE, 2021a).

Ilustración 6. Número de nacimientos y defunciones en Colombia.



Fuente: (DANE, 2021a).

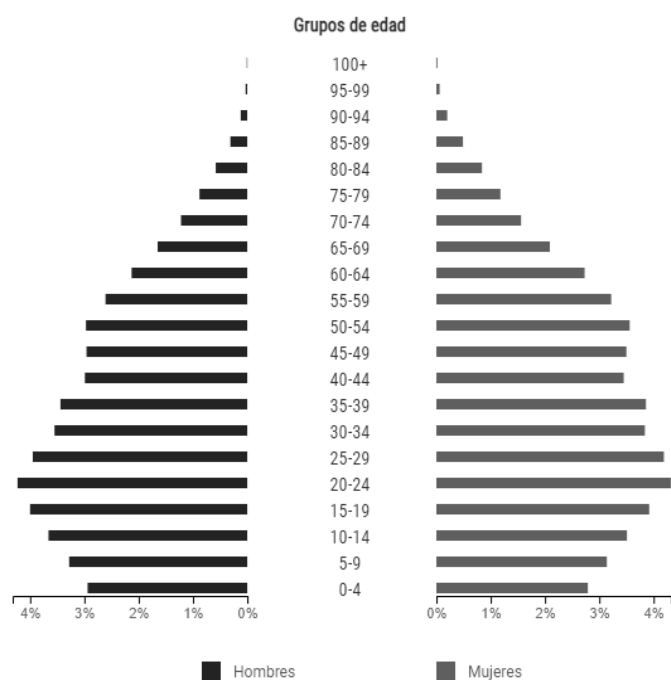
Por otra parte, el departamento del Valle del Cauca cuenta con una población de 3'789.874 habitantes con un porcentaje de hombres de 47.5% frente a las mujeres con un 52.5%. Como se puede identificar en la pirámide poblacional a continuación que entre 0 y 14 años es la de mayor variación al disminuir de 28.5% a 19.3% en el periodo analizado. De una manera muy similar al comportamiento de la población nacional entre 15 y 59 años aumenta de 61.6% a 64.6%. y la población mayor a 59 años crece 6.3% pasando de 9.8% a 16.1%, por lo tanto, el comportamiento de la población entre 15 y 59 que está en aumento, puede ser una oportunidad que genera un impacto positivo porque son personas trabajadoras que pueden pagar por adquirir los productos o servicios por gusto, preferencia o necesidad (DANE, 2019b).

Ilustración 7. Distribución de la población por sexo.



Fuente: (DANE, 2019b).

Ilustración 8. Distribución de la población por sexo y grupos de edad.

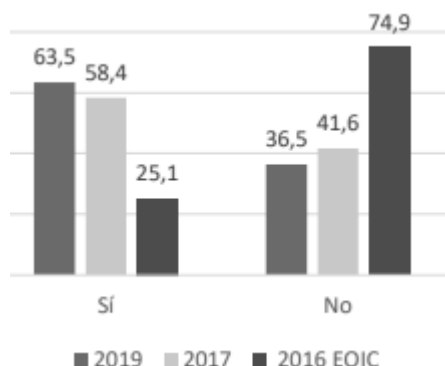


Fuente: (DANE, 2019b).

9.4 TECNOLÓGICO

De acuerdo con los resultados de la encuesta de Transformación Digital en el año 2019 llevada a cabo por la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) en la cual participaron 233 empresas, el 63,5% de los empresarios cuentan con una estrategia de transformación digital para sus empresas, siendo esto muy favorable comparado con la encuesta del año 2017 donde solo el 58,4% contaba con una estrategia de transformación digital, de manera que puede ser una oportunidad para dar una mayor implementación de estrategias digitales en las organizaciones, buscando generar una mayor eficiencia y eficacia en tanto a la productividad y promoción de servicios o productos para una obtener una mayor calidad (ANDI, 2019).

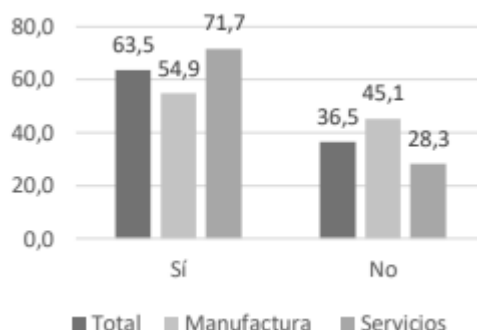
Ilustración 9. Resultados de encuesta de transformación digital.



Fuente: (ANDI, 2019).

Por otra parte, el país cada vez más reconoce que es necesario la transformación digital en sus modelos de negocio, donde las empresas de servicios con un 71,1% aseguran tener una estrategia de transformación digital, comparado con la industria manufacturera que solo un 54,7% asegura tener una estrategia de transformación digital. Por consiguiente, esto genera una oportunidad de cambio y transformación digital para generar una mayor productividad y efectividad en las organizaciones por medio de las diferentes soluciones digitales como maquinaria moderna, el internet de las cosas, la inteligencia artificial, la robótica, entre otros, (ANDI, 2019).

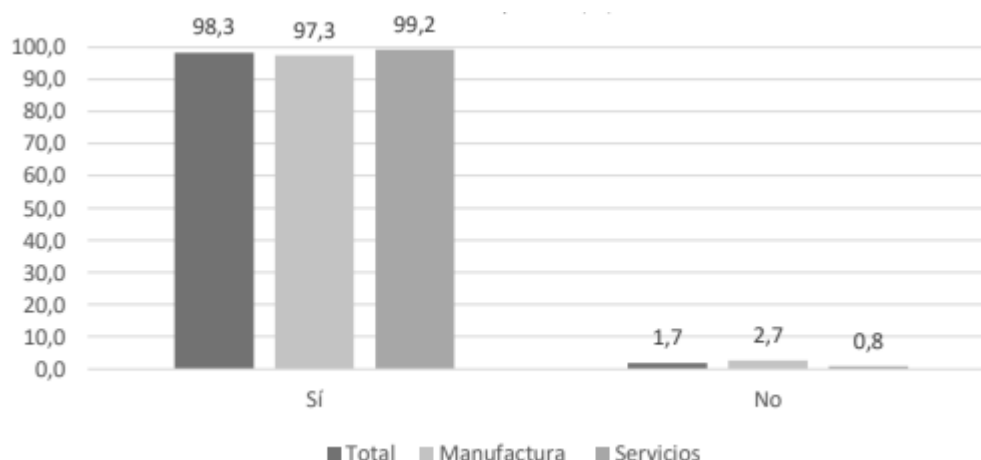
Ilustración 10. Encuesta sobre si cuenta con una estrategia de transformación digital



Fuente: (ANDI, 2019).

Por otro lado, se evidencia por parte de los empresarios un 98,3% de interés de promover el uso de tecnologías maduras en las empresas, mientras que un 1,7% demuestra desinterés. Siendo esta una oportunidad de mantenerse siempre en competitividad aprovechando las nuevas tendencias tecnológicas en busca de mejorar la calidad y eficacia de los productos o servicios (ANDI, 2019).

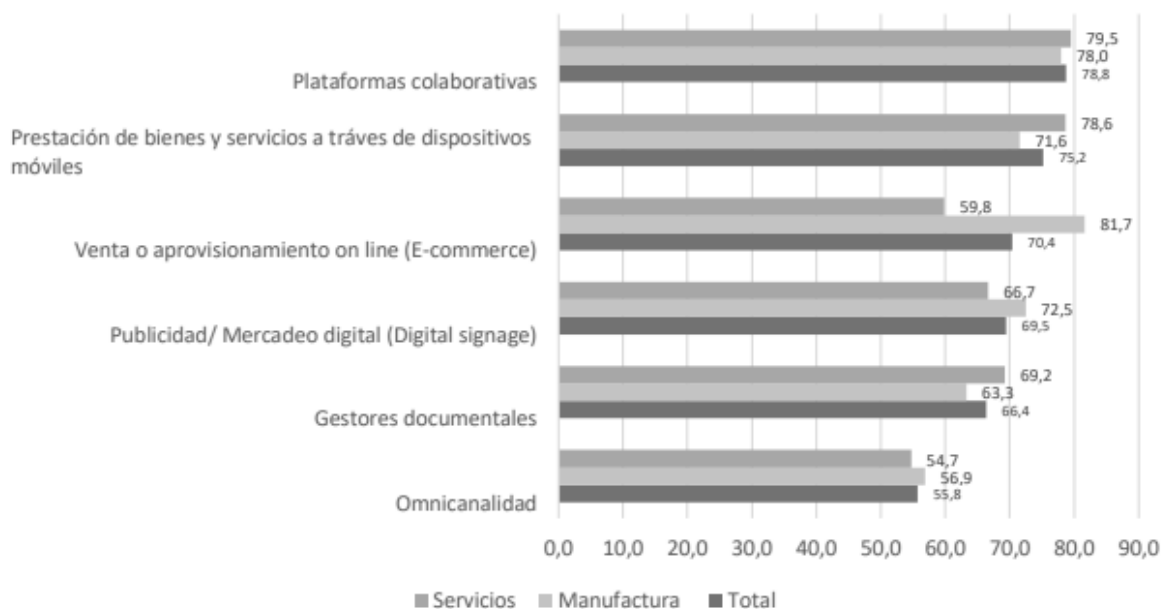
Ilustración 11. Resultados del interés de uso de tecnologías maduras en las empresas.



Fuente: (ANDI, 2019).

De manera que, dentro de la categoría de tecnologías maduras, se puede observar que las más importantes para las empresas manufactureras son la venta o aprovisionamiento online (e-commerce) (81,7%), plataformas colaborativas (78%) y el mercadeo digital (72,5%), siendo esta una oportunidad para lograr expandirse más, posicionar la marca, fidelizar y acaparar más clientes (ANDI, 2019).

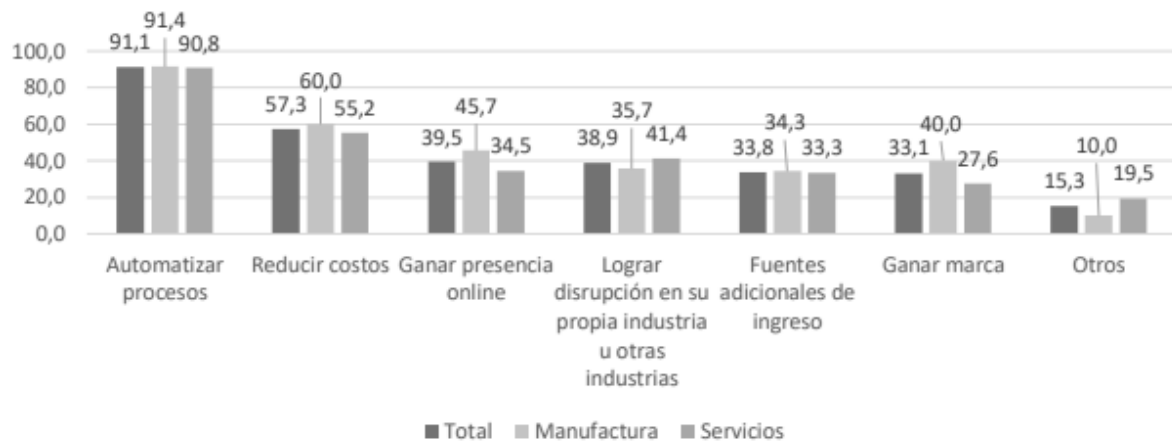
Ilustración 12. Tecnologías maduras más importantes.



Fuente: (ANDI, 2019).

Por lo tanto, para la industria manufacturera, los principales objetivos de la inversión fueron la automatización de procesos con un 91,4%, reducción de costos con un 60% y presencia online con un 45,7%, de manera que estas actividades son claves para el buen funcionamiento del mismo y se convierten en oportunidades para la empresa ya que permite reducir gastos y optimizar ganancias (ANDI, 2019).

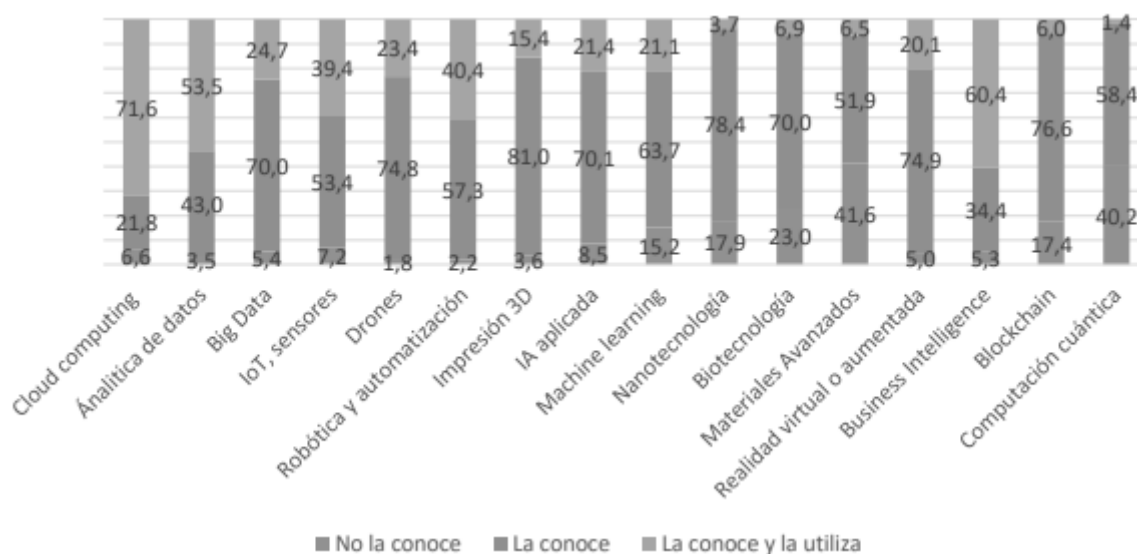
Ilustración 13. Objetivo de la inversión en tecnologías maduras (% de empresas).



Fuente: (ANDI, 2019).

Así mismo, las tecnologías emergentes son de vital importancia conocerlas e implementarlas en las empresas para mantener un buen funcionamiento y poder ser eficaces, pero según los resultados de la encuesta, el 41,6% no conocen los materiales avanzados, mientras que el 51,9% lo conoce, pero no lo utiliza, siendo esta una oportunidad para conocer más sobre el beneficio de estas tecnologías emergentes y así lograr mantener una mayor productividad que generar la mayor eficacia y efectividad en los procesos de las empresas (ANDI, 2019).

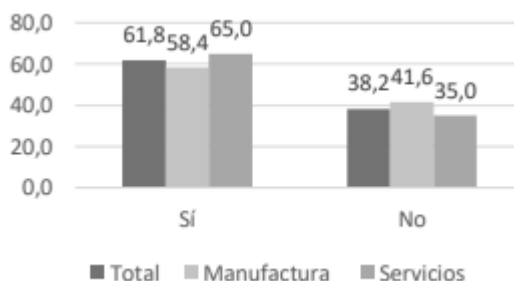
Ilustración 14. Resultado de encuesta del conocimiento e implementación de tecnologías emergentes.



Fuente: (ANDI, 2019).

Por otra parte, según la ANDI el 61,8% de las empresas cuentan con una estrategia de seguridad digital y el 38,2% no la tienen, siendo en la industria manufacturera el 58,4% y en el sector servicios con 65%. De manera que esto es una oportunidad para que las empresas profundicen más en el tema y lo apliquen, ya que en los medios digitales se generan transacciones y se guarda toda la información de las empresas las cuales podrían ser víctimas de un ciberataque, firewall, troyano, entre otros. (ANDI, 2019).

Ilustración 15. Resultado de uso de estrategia de seguridad digital.



Fuente: (ANDI, 2019).

9.5 AMBIENTAL

El factor ambiental juega un papel fundamental dentro de todas las organizaciones, por lo que se debe tener siempre controlado y coordinado, como lo dice El Ministerio de Salud y Desarrollo Sostenible, en el año 2016 que se aprobó el Documento CONPES 3874 Política nacional para la gestión integral de residuos sólidos que incita aplicar la economía circular donde a los productos y materiales se les aproveche el mayor tiempo posible y a la vez se les saca su mayor utilidad por medio de 4 ejes estratégico como los son:

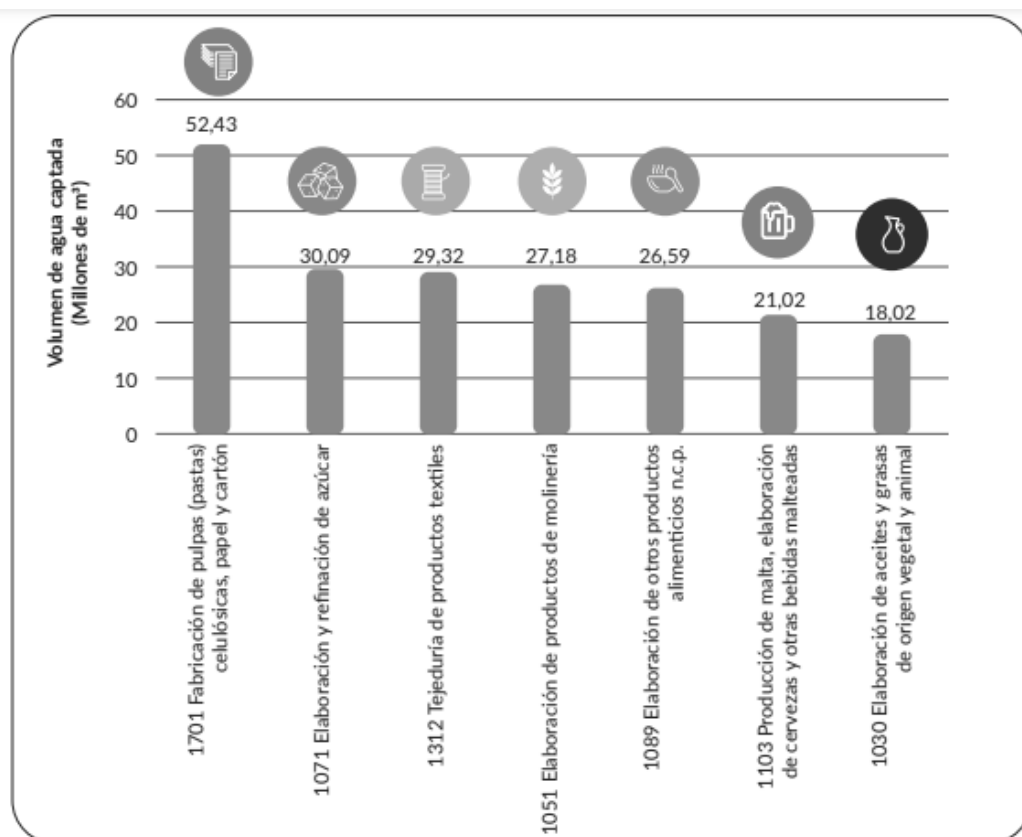
- Adoptar medidas encaminadas hacia la reducción y reúso de los residuos que contribuyan a la mitigación del cambio climático
- Mejorar la cultura ciudadana, la educación e innovación en la gestión integral de residuos sólidos
- Asignar roles específicos y claros a las entidades involucradas
- Implementar acciones para mejorar el reporte de monitoreo, verificación y divulgación de la información sectorial

A lo anterior se le puede identificar como una oportunidad de reducción de costos ya que al implementar una economía circular con materiales que puedan ser reutilizables se notara una reducción en los inventarios de entradas de insumos, además de contribuir como empresa a la mitigación del cambio climático y al consumismo masivo de los pocos recursos que aún quedan (Minsalud, 2018b).

Por otra parte, La Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) de Colombia nos dice como la manufactura participa en un 22% de consumo de energía final en el país, donde el sub-sector de alimentos tiene una participación de consumo del 33%, de manera que esto puede ser una amenaza para la manufactura en el aumento de su costo, ya que hoy en día existen muchas formas de ahorrar el consumo de energía con tecnologías maduras, como también de generar energías limpias y renovables que no afecten ni deterioren el medio ambiente (UPME, 2019).

Además, según la IDEAM el consumo de agua en las industrias manufactureras de Colombia es muy importante, ya que este se requiere para la elaboración de productos o para el consumo del recurso humano de los establecimientos, para el año 2018 se consumieron 331,33 millones de m³ de agua, en sus procesos industriales, donde la elaboración de productos alimenticios tuvo unos 26,59 millones de m³ de consumo de dicho recurso hídrico. De tal manera que esto se convierte en una amenaza para los costos, por lo que se podrían ver siempre afectados con un valor muy alto, al no utilizar las nuevas tecnologías de ahorro y medida exacta del agua (IDEAM, 2018).

Ilustración 16. Actividades industriales con mayores consumos de agua.

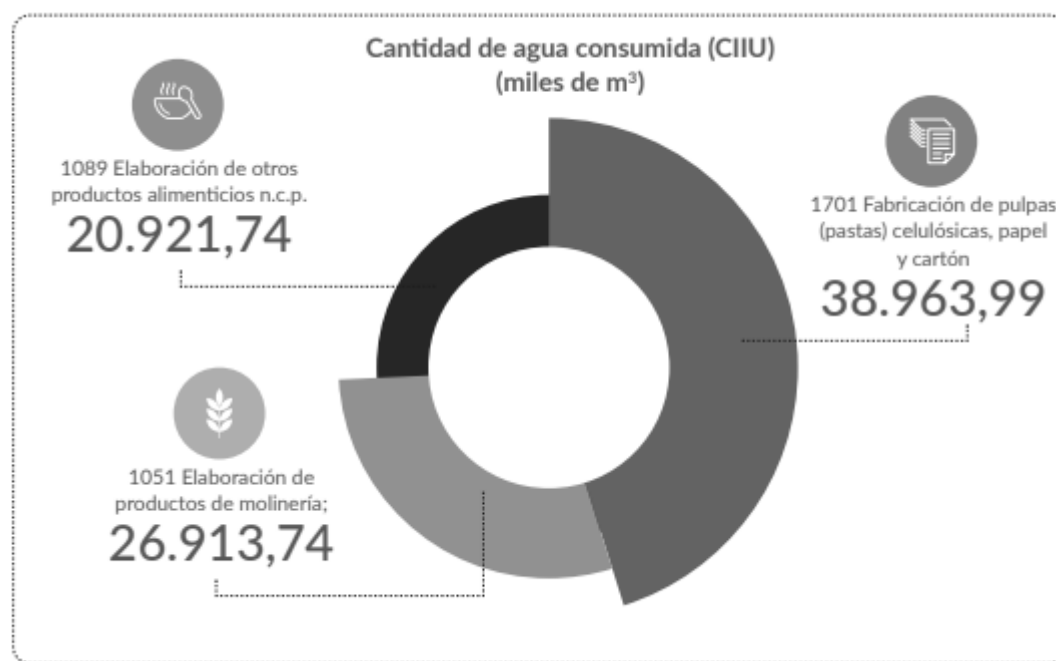


Fuente: (IDEAM, 2018).

Por otro lado, en el Valle del Cauca el consumo de agua es muy elevado con una 120.692,8 Mm³, donde el subsector de Elaboración de alimentos tiene una participación

de consumo de 20.921,74 de Mm3, donde se convierte en una amenaza ya que afectaría sus costos negativamente alterando los precios de los productos terminados para la comercialización y distribución (IDEAM, 2018).

Ilustración 17. Volumen de agua consumida por CIIU a nivel departamental.



Fuente: (IDEAM, 2018).

Según el Estudio Nacional del Agua (ENA) presentado en el año 2018 por el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales IDEAM, proyecta que para el año 2030 la demanda del agua podría ascender entre 45.988,1 millones de m³ y 46.612,2 millones de m³, identificando un crecimiento de la demanda de agua, que estima que la demanda total se incrementará en un 21% con una tasa de crecimiento anual entre el 5 y el 1%, de manera que esto podría ser una amenaza a mediano y largo plazo, ya que el valor adquisitivo del agua aumentaría haciendo que los precios de los productos y servicios también aumente (IDEAM, 2019).

9.6 LEGAL

Por la parte legal el Ministerio de Trabajo monitorea y vigila que se dé cumplimiento a los Principios y derechos fundamentales en el trabajo que buscan la protección de las condiciones del trabajo, salarios y prestaciones, relaciones individuales y colectivas del trabajo, cumplimiento de los derechos fundamentales del trabajo y los que se derivan de su ejercicio, como la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio, la supresión del trabajo infantil y la mitigación de la discriminación en materia de empleo y ocupación, siendo esta una oportunidad de mantener a los colaboradores comprometidos con la empresa u organización brindándoles todo lo anterior mencionado donde se sientan seguros, para generar una mayor efectividad en sus labores, además de estar siempre al día con los deberes legales (Mintrabajo, 2021).

Por otra parte, el Decreto 1266 de 1994 habla sobre el Sistema General de Riesgos Profesionales, Modificado por la Ley 1562 de 2012, el cual dice que es un conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos que fueron diseñadas para prevenir, proteger y atender a los colaboradores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles en el momento o como consecuencias del trabajo, donde también se habla de la salud ocupacional que busca que estos colaboradores tengan un mejoramiento de las condiciones de trabajo, por lo tanto, esto es una oportunidad para que las empresas pueden ejercer sus actividades diarias de manera efectiva con total seguridad y confianza de que sus colaboradores están protegidos (República, 2021).

Por otra parte, el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) según el Mintrabajo es un sistema que debe ser implementado por todos los empleadores, el cual consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, centrado en la mejora continua, por lo tanto debe llevar las políticas, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y todas las acciones de mejora continua con un solo objetivo de lograr anticipar, reconocer, evaluar y controlar todos los riesgos que puedan

afectar de una u otra manera la seguridad y la salubridad en los espacios laborales. De tal forma que esto es una oportunidad para proteger el bienestar de todos los trabajadores y así generar una mayor eficacia en los procesos, por medio del mejoramiento de los ambientes de trabajo, el bienestar y la calidad de vida laboral, la disminución de las tasas de ausentismo por enfermedad, la reducción de las tasas de accidentalidad y mortalidad por accidentes de trabajo, el cuidado del estado físico y mental de los trabajadores, lo que genera seguridad, confianza y motivación en los colaboradores al sentirse protegidos y seguros por la empresa, dando como resultado un mejor ambiente laboral (Mintrabajo, 2019).

Según el Código Sustantivo del Trabajo es de vital importancia mantener una justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, donde el Mínimo de derechos del trabajador son de total obligatoriedad cumplirlos y tenerlos presentes como lo son: el salario, el auxilio de cesantía, la prima de servicios, la dotación de vestido de labor y calzado, el descanso en dominicales y festivos, los intereses a las cesantías y las vacaciones. De manera que esto para las pequeñas empresas puede ser una amenaza, por los elevados costos que se deben pagar para la afiliación de prestaciones sociales (Minsalud, 2011).

En la actualidad a nivel mundial se vive una situación muy desfavorable tanto social como comercial por la pandemia a raíz del Covid-19. Según la Minsalud La resolución 666 del 2020 adopto un protocolo de bioseguridad donde la higiene de manos, la higiene respiratoria y el distanciamiento físico son vitales para el auto cuidado. Dicha resolución fue modificada a la resolución 223 del 2021 con el fin de adoptar más medidas que sean efectivas para el autocuidado como lo son la limpieza y desinfección de elementos e insumos de uso habitual, adecuado uso de los EPP, lavado de manos, no generar ni participar de aglomeraciones, distanciamiento físico, uso de tapabocas, adecuada ventilación, manipulación de insumos y productos, y un adecuado manejo de residuos con el fin de mitigar de la manera más rápida y efectiva el contagio del Covid-19. Siendo esto una amenaza para las empresas ya que se deben buscar nuevas estrategias para

cumplir con los requisitos de la resolución 223 del 2021, por lo que se verán afectados los costos al tener que invertir en nuevos insumos para poder brindar un producto o servicio con seguridad y confiabilidad de que se cumple con lo requerido por dicha resolución (Minsalud, 2021b).

10. CARACTERIZACION DEL SECTOR

El sector de las panaderías y pastelerías es una actividad clave en el consumo de los hogares colombianos por lo tanto existen más de 25.000 panaderías y pastelerías, las cuales registran ventas por más de 3 billones de pesos, generan cerca de 400.000 empleos directos, por lo tanto se puede notar que demuestra la importancia del sector panadero y pastelero, y la potencialidad que tienen estas microempresas para generar empleo (Barra, 2019), en el valle del cauca en su capital Santiago de Cali las panaderías están presentes por todos los barrios populares e incluso en cada esquina generando unos 10.000 empleos (Palacios, 2020).

El departamento del Quindío es una de las regiones colombianas de consumo de pan más bajo de todos los departamentos de Colombia, ya que en dicho departamento existen varios productos sustitutos que son más arraigados a sus tradiciones como lo son la arepa de maíz, la arepa o torta de chócolo, las galletas de salvado, entre otros. Por lo tanto, el sector de las panaderías y pastelerías siempre se han enfocado en producir un pan nutritivo a base de trigo puro, buscando llegar a todas las regiones del territorio Colombiano, estrategia que en tiempos atrás era muy eficiente y viable, pero hoy en día este mercado se redirige a una nueva tendencia la cual se enfoca en el cuidado de la vida, la alimentación balanceada y preservación de la salud (Salazar, 2017).

Las empresas u organizaciones que se dedican a este mercado buscan fomentar e incentivar sus prácticas tradicionales combinándolas a su vez con la innovación y la tecnología mejorando cada vez más la calidad y entregando propuestas diferenciadas que buscan ingredientes naturales en la preparación de los productos, con el fin de adquirir un alimento cada vez más saludable (Barra, 2019).

Según la revista La Barra el sector panadero continúa en crecimiento en Colombia con 22 kilos por año, un producto de consumo masivo que a diario es indispensable para el 70 % de la población colombiana (Barra, 2019).

Por otra parte, para este sector panificador existe una gran amenaza, como los panes importados que son congelados, sin perder su buen sabor y aún buen precio. Por lo tanto, en el ingreso de dicho producto a el país era con la intencionalidad de hacer una mayor competencia a las grandes empresas como Juan Valdez y Starbucks, pero sucedió todo lo contrario ya que realmente las que se vieron afectadas fueron las panaderías de barrio (Salazar, 2017).

10.1 TIPO DE SECTOR

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), hace referencia a todas las actividades productivas, donde explica el objetivo principal que por lo tanto es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que puedan utilizarse para la recopilación y la presentación de informes estadísticos de acuerdo con esas actividades. Por lo tanto, las panaderías y pastelerías son un negocio totalmente comercial (DANE, 2020).

De manera que la Clasificación Industrial Internacional Uniforme describe la elaboración de productos de panadería de la siguiente manera:

Tabla 5. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

Factor	Pertenece
Sección	C
División	10
Grupo	108
Clase	101

Fuente: (DANE, 2020).

Por lo tanto, la elaboración de productos de panadería, tiene las siguientes variables:

Tabla 6. Elaboración de productos de panadería (CIIU).

Elaboración de productos de panadería	
Incluye	Excluye
Esta clase comprende la elaboración de productos de panadería frescos, congelados o secos. Esta clase incluye: • La elaboración de pan y panecillos. • La elaboración de pasteles, tortas, pasteles de frutas, tartas, etcétera. • La elaboración de tostadas, galletas y otros productos de panadería secos. • La elaboración de productos de pastelería y bizcochos empacados. • La elaboración de aperitivos dulces o salados. • La elaboración de tortillas de maíz o trigo. • La elaboración de rollos, buñuelos y arepas. • La elaboración de productos de panadería congelados (panqueques, waffles, etcétera).	Esta clase excluye: • La elaboración de productos farináceos (pastas). Se incluye en la clase 1083, «Elaboración de macarrones, fideos, alcuizcuz y productos farináceos similares». • La elaboración de aperitivos a base de papa. Se incluye en la clase 1020, «Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos». • El calentamiento de productos de panadería para su consumo inmediato. Se incluye en la división 56, • «Actividades de servicios de comidas y bebidas».

Fuente:(DANE, 2020).

Por otra parte, se puede identificar que los competidores en forma de estas panaderías y pastelerías son todos aquellos productos que lo puedan sustituir como, por ejemplo: la arepa maíz, pan industrial, galletas de Salvado, las galletas integrales, tortillas de maíz, arepas congeladas, entre otros, se tiene considerados estos productos ya que son los que más consumen habitualmente las personas en los desayunos, almuerzos y comidas.

11. DIAMANTE COMPETITIVO

La importancia de realizar un análisis del ambiente competitivo del sector de las panaderías y pastelerías en la ciudad de Santiago de Cali Valle del Cauca, desde la perspectiva nacional, está dada por la explicación del ambiente competitivo y la configuración que este presenta en la medida de las interrelaciones de los diferentes

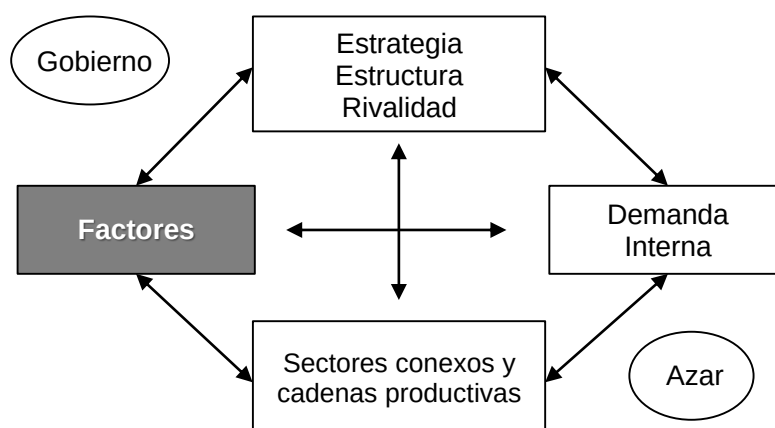
aspectos que lo componen. Esta herramienta propuesta por Porter en 1997, ayuda al análisis de cuatro dimensiones que son: 1) Condiciones de los factores, 2) Industrias relacionadas y de apoyo, 3) condiciones de la demanda y 4) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

11.1 DOTACIÓN Y CONDICIONES DE LOS FACTORES

La dotación y condiciones de los factores productivos hacen referencia al conjunto de factores de los que dispone cada nación, cada región y las empresas para el desarrollo de sus sectores productivos. De manera que los factores son muy importantes ya que representan todo lo necesario (medios) para que las empresas desarrollen su actividad económica, relacionados directamente con las categorías: físicas, humanas, conocimiento, capital e infraestructura, donde se pueden clasificar en: básicos, avanzados, generalizados y especializados (Betancourt Guerrero, 2005).

A continuación, se presenta la descripción y análisis de esta dimensión en el sector de las panaderías y pastelerías de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali.

Figura 2. Dotación y condiciones de los factores



Fuente: (Betancourt Guerrero, 2005).

Factores básicos: La localización de la ciudad de Santiago de Cali es algo extensa debido a sus diversos corregimientos y veredas localizadas, dando paso a una alta demanda de alimentos a base de trigo como lo son los productos de las panaderías y pastelerías, donde se puede evidenciar una gran cantidad de ellas en todo su territorio.

De igual manera, en la ciudad de Santiago de Cali existe una larga tradición y un fervor por la música, la danza y el baile. Por lo que hacen que sean unos excelentes bailarines ya que esto hace parte de su identidad, lo cual se asocia con la comida artesanal como por ejemplo los productos de panadería que son muy típicos y de consumo masivo.

En cuanto a los recursos humanos como factor básico, existe un alto acceso a la educación primaria y básica, así como una alta fuente de mano de obra no especializada (Gobernación del Valle, 2017).

Factores avanzados: La transformación de Cali salta a la vista en cuanto a su infraestructura vial como muchos recordarán no existía el Túnel Mundialista, sobre el cual funciona el Bulevar del Río, como también la calle quinta una de las principales arterias de la ciudad, generando un tránsito vehicular óptimo para desplazarse y adquirir insumos o llevar domicilios de manera eficaz. De manera que esa carrera Primera o avenida en Colombia es peatonal por encima y por debajo, transitan carros y motos por el Túnel Mundialista el cual le dio un vuelco a la ciudad, y al mismo tiempo, habido un gran crecimiento respecto a la infraestructura de centros educativos y universidades, además de otras zonas como los son las zonas empresariales y hoteleras, como evidencia del desarrollo continuo de la capital vallecaucana (Cali, 2019).

Factores generalizados: Para ingresar a la ciudad de Santiago de Cali se tiene acceso por vía terrestre, fluvial y aérea, esta última a través del Terminal de Palmaseca ubicado en el municipio de Palmira, pero el sistema de transporte más importante y usado en la ciudad y sus alrededores es el terrestre el cual se transita por una Infraestructura vial en buen estado además de contar con múltiples entradas donde se podrán ver y encontrar

locales comerciales tanto de talleres automotrices como de alimentos entre ellos productos de panaderías, se tiene acceso a la red eléctrica y al agua potable, así como a los servicios de servicio de alcantarillado sin total cobertura, y a los servicios de recolección de basuras, Por otro lado, el acceso a internet es limitado en las zonas rurales (Minsalud, 2018a).

Factores especializados: En tanto a la ciudad de Santiago de Cali se puede evidenciar que en los últimos años se ha transformado en un importante centro de la gastronomía del departamento y el país, viéndose reflejado en el importante crecimiento de la demanda culinaria, como también el incremento de escuelas de cocina, eventos de cocina como el realizado durante festival Petronio Álvarez y la revaloración de la cocina tradicional y popular, entre ellos el sector panadero con un producto tradicional y amado por los caleños como lo es el pandebono donde se realizaron eventos como el festival del pandebono, donde coincide con la celebración del cumpleaños de la ciudad en el que se muestran diversas preparaciones tradicionales y actuales de este popular panecillo.

De manera que la experiencia y adquisición del conocimiento relacionada con los aspectos culinarios se pretenden fomentar e inculcar en todas las personas por medio de los festivales y eventos gastronómicos que ofrece las diferentes entidades participes de tan importantes actividades (Gobernación del Valle, 2017).

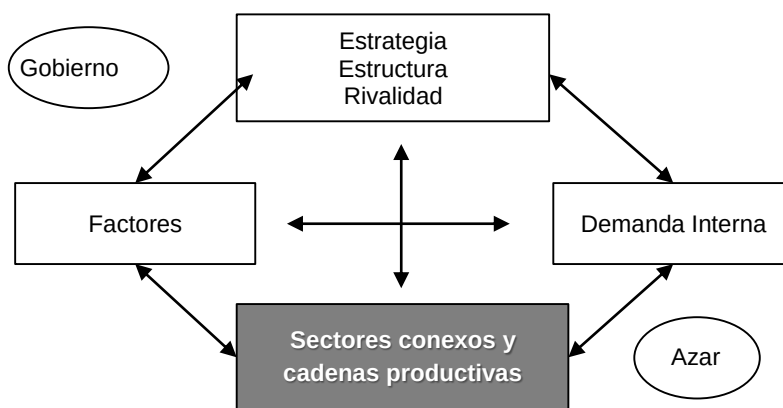
Por otra parte, la ciudad de Santiago de Cali cuenta con una gran variedad de universidades donde apoyan los procesos de formación relacionadas con la gestión y operación de las actividades relacionadas con el desarrollo personal y empresarial de la ciudad como la alfabetizaciones, campañas en escuelas y colegios, cine foros, tertulias, obras de teatro y mucha pedagogía son algunas de las actividades que estudiantes de aquellas universidades de la ciudad realizan con distintas poblaciones de Cali, de manera que el trabajo comunitario y la intervención social se han transformado en los temas más importantes y de mayor interés en las instituciones de educación superior de la ciudad de Santiago de Cali. De tal manera que estas universidades le han apostado a formar

algunos estudiantes en este campo de las humanidades para tener un impacto más positivo y viable en todos los sectores (David Quintero, 2018).

11.2 SECTORES CONEXOS Y CADENAS PRODUCTIVAS

Los sectores conexos hacen referencia a la existencia en el mercado (nacional, regional o local) de industrias y actividades que actúan como proveedores, como compradores o como sectores conexos e industrias y demás actividades auxiliares que apoyan al sector por medio de redes, encadenamientos productivos y clústeres que representan las distintas formas de asociación que se pueden presentar en el sector de las panaderías y pastelerías unidas con un objetivo común de desarrollo y sostenibilidad de los procesos (Betancourt Guerrero, 2005).

Figura 3. Sectores conexos y cadenas productivas



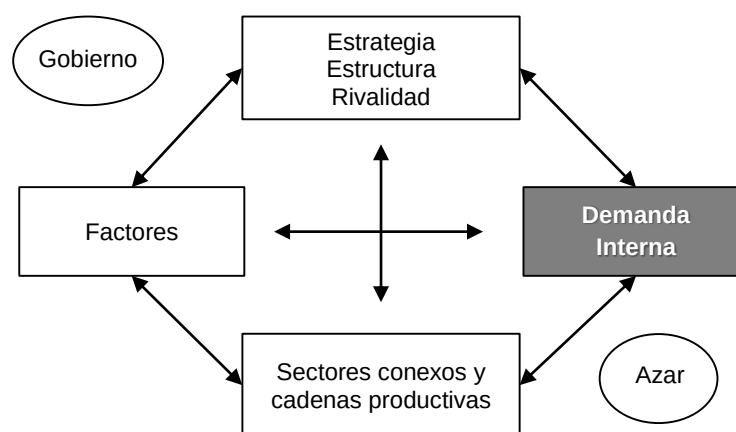
Fuente: (Betancourt Guerrero, 2005).

La Asociación Nacional de Fabricantes de Pan (Adepan), ha sido una de las cuales ha resaltado los esfuerzos que han hecho estos negocios por mantener su operación, antes de la crisis, donde el impacto fue más negativo ya que estos locales comerciales no contaban con canales de venta alternativos, canales de difusión de marca, actividades clave, servicio de domicilios entre otros, pero desde la asociación Nacional de Fabricantes de Pan se está incentivando la transformación digital, a través de una plataforma la cual empezó a operar en el segundo semestre de año 2020 sobre estrategias de venta, entre otros, (Sectorial, 2020).

11.3 DEMANDA INTERNA

En la ciudad de Santiago de Cali la demanda del pan es elevada debido a sus costumbres y gustos culinarios que hacen parte de este sector panificador. Esto hizo que la ciudad de Santiago de Cali fuese escogida como la sede de la Feria del Pan y la Pastelería, la cual fue organizada por Levapán, y todo debido al alto consumo del producto en la ciudad, siendo la segunda en el país con mayor número de panaderías: 10% de las 25.000 existentes en Colombia (Republica, 2017).

Figura 4. La condición de la demanda



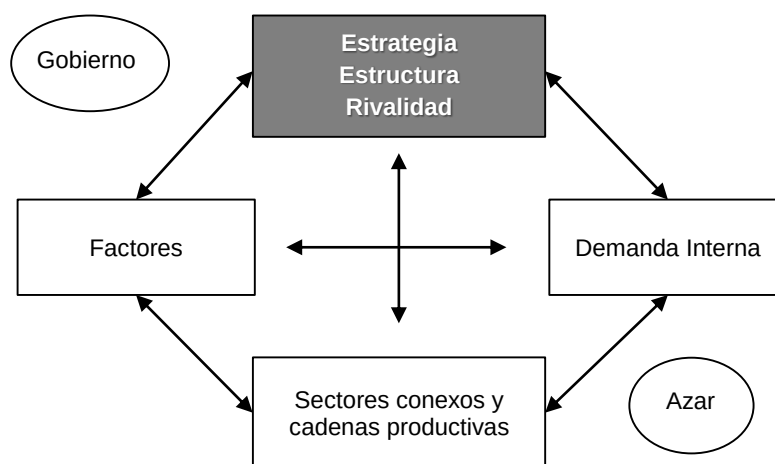
Fuente: (Betancourt Guerrero, 2005)

Un aspecto muy importante que cabe resaltar en la ciudad de Santiago de Cali es que las panaderías y pastelerías se encuentran por casi toda la ciudad incluida la comuna 10 donde se podría decir que a menos de dos cuadras en cada esquina podrás encontrar una o dos y esto debido a la alta demanda por parte de los caleños y vallecaucanos, además de su gusto asía los productos elaborados a base de trigo como los son todos los productos de panadería entre ellos el pandebono uno de los productos más demandados y apetecidos por las familias caleñas y vallecaucanas (Gobernación del Valle, 2017).

11.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD

El sector de las panaderías y pastelerías en la ciudad de Santiago de Cali es muy extenso ya que de las más de 25.000 panaderías existente en el país, la capital vallecaucana ocupa el 10% de dicho monto (Republica, 2017), siendo esta generadora de mantener una actividad laboral rentable la cual brinda estabilidad económica a una cantidad de más o menos 10.000 personas que gracias a este sector tienen empleo (Palacios, 2020).

Figura 5. Estrategia, estructura y rivalidad



Fuente: (Betancourt Guerrero, 2005)

Estos negocios del sector panadero y pastelero se caracterizan por ser en su mayoría empresas familiares, las cuales se encuentran presentes en todos los barrios debido al alto consumo del producto en la ciudad donde se genera una alta competencia y rivalidad entre dicho sector, de manera que esto la hace la segunda ciudad en el país con mayor número de panaderías (Republica, 2017). No obstante, se debe reconocer el aporte que hace la Gobernación del Valle por incentivar este arte, seguir formando a los empresarios brindando asesorías y capacitaciones, como también el incremento de escuelas de cocina, eventos de cocina como el realizado durante el Festival Petronio Álvarez y la revaloración de la cocina tradicional y popular (Gobernación del Valle, 2017).

Por otra parte, el sector panadero y pastelero ha tenido que implementar una estrategia que permita a estos negocios mantener su operación, pues antes de la crisis de la pandemia, menos del 50% contaba con canales de venta alternativos y servicio de domicilios, pero desde una asociación muy reconocida en este sector panadero llamada ADEPAN se está incentivando la transformación digital, a través de una plataforma que empezó a operar en el segundo semestre del año 2020, y unos pocos locales comerciales ya han optado por implementar estrategias de venta a través de canales como WhatsApp, Facebook e Instagram (Sectorial, 2020). Donde además surge un nuevo reto muy importante para este sector donde se busca la mayor aceptación de los consumidores con las tendencias de alimentación saludable (Sectorial, 2019b).

11.5 PAPEL DEL GOBIERNO.

En cuanto a el papel del gobierno en la ciudad de Santiago de Cali, la Alcaldía está muy comprometida con la economía, demostrando que mejoró su ritmo de crecimiento porque aceleró la recuperación económica a través de diversas estrategias implementadas desde la Alcaldía distrital, tales como la firma de 25 pactos económicos que reactivaron el 95 % de los sectores de la industria, el comercio, la manufactura y los servicios, entre otros (Rendón, 2020a).

De manera que la Alcaldía de Santiago de Cali, por medio de la Secretaría de Desarrollo Económico, estableció un convenio con la Universidad del Valle para el fortalecimiento de microempresas de las comunas y corregimientos de la ciudad, donde este proyecto de fortalecimiento empresarial pretende capacitar e impactar a cuatro mil microempresarios y emprendedores con temas de alto interés que faciliten la reformulación del modelo de negocio. Por lo tanto, este convenio está dirigido a microempresas, fami-empresas, pequeños negocios de manufactura y comerciales, oficinas de profesionales de trabajo independiente y de otros diferentes oficios como lo son los talleres, tiendas de barrio, servicio de mantenimiento, confeccionistas, restaurantes pequeños, panaderías y pastelerías, cafeterías, lavanderías, entre otros, todas ellas Unidades Productivas de la Economía Popular que han sido muy golpeadas por la pandemia, en sus ingresos y en la generación de empleo (Univalle, 2020).

Por otra parte, en la ciudad de Santiago de Cali se implementó el simposio de reactivación económica el cual contó con más de 40 expertos y analistas de importantes entidades públicas, académicas y privadas, donde el tema central era el 'Primer Simposio Retos y Aportes para la Reactivación Económica de Cali', organizado por la Alcaldía de Santiago de Cali a través de la Secretaría de Desarrollo Económico y su Centro de Inteligencia Económica y Competitividad, CIEC (Rendón, 2020b).

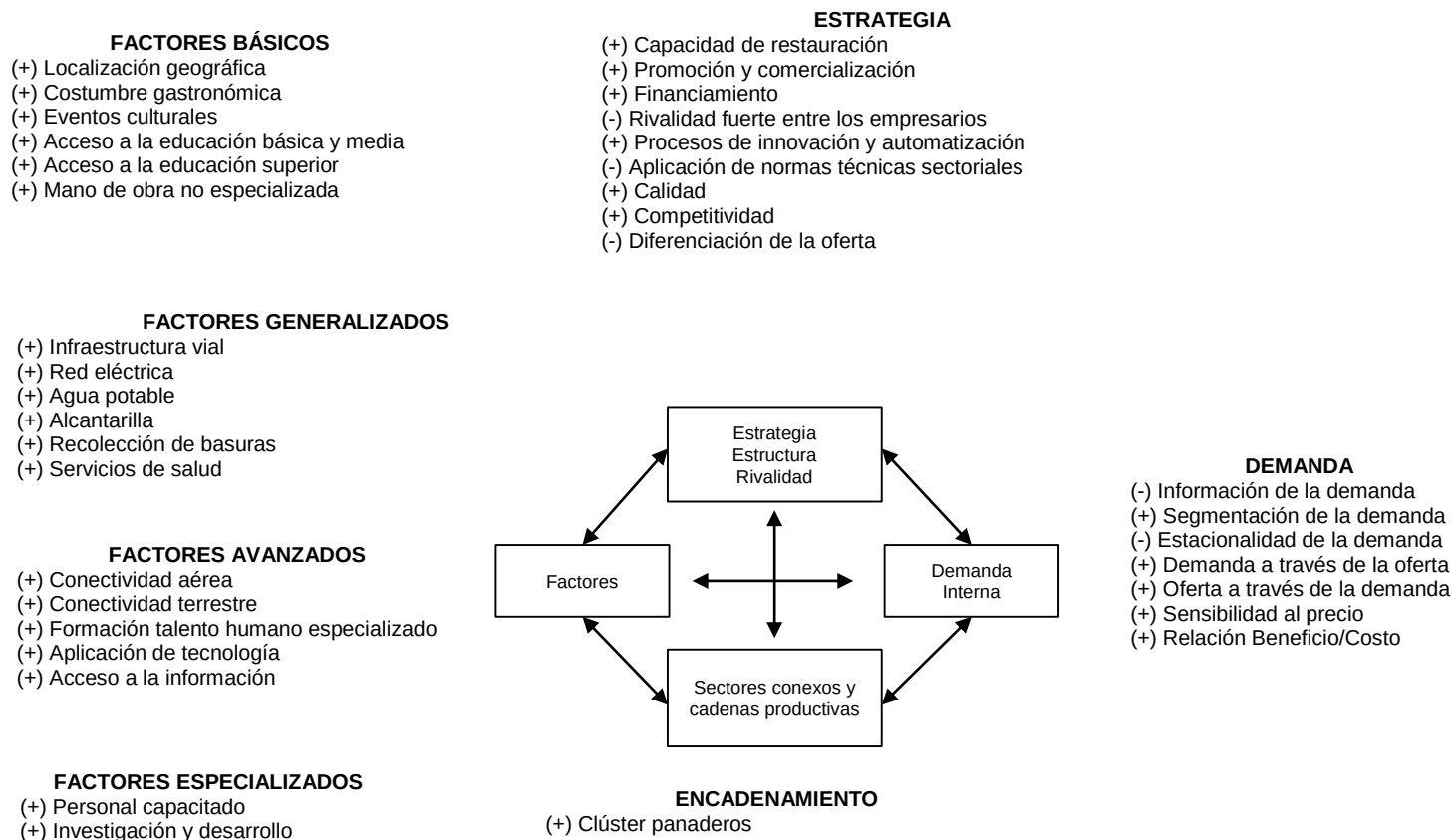
11.6 PAPEL DE LA CASUALIDAD (AZAR)

En cuanto al azar, se refiere a aquellas situaciones que son de difícil predicción, que escapan del control de las organizaciones y del gobierno, y por tanto constituyen un riesgo e incertidumbre que están fuera de control tanto de las empresas como del Gobierno nacional (Betancourt Guerrero, 2005). En consecuencia, esta investigación permite mediante el ejercicio de pensar el futuro, establecer una visión colectiva que permita reducir la incertidumbre y prepararse frente a posibles riesgos que puedan ser identificados en la investigación.

Por otra parte, es muy evidente que a la mayoría de los locales comerciales el alza del dólar, le genera un grave impacto en el precio de los insumos a la hora de adquirirlos para su producción entre ellas las panaderías, donde cada que este dólar sube su valor se puede notar en el encarecimiento del costo de la harina de trigo, el azúcar y las grasas vegetales importadas situaciones que son de difícil predicción y por lo tanto son un riesgo e incertidumbre que están fuera de control (Sectorial, 2019a).

Por otro lado, las protestas sociales también hacen parte de aquellas situaciones que son de difícil predicción ya que estas suceden en cualquier momento de cualquier año, lo que hacen que se escapen del control de las organizaciones. Así se ha podido evidenciar en el paro nacional llevado a cabo en el año 2021 desde el 28 de abril que aun continua vigente, donde el sector panificador ha empezado a sentir y notar las afectaciones en su actividad productiva como consecuencia de la protesta social que se mantienen a nivel nacional con unas restricciones que afectan la movilidad de insumos por las carreteras panamericanas, y debido a estas restricciones se genera una escasez de algunas materias primas como la levadura, por lo que les ha tocado que recurrir a la compra de producto importado que es mucho más costoso. En el Valle del Cauca se encuentra ubicada una de las principales plantas productoras de la levadura y debido a las restricciones por el paro nacional, el suministro de la materia prima se ha limitado generando escases y haciendo que este producto de consumo masivo suba su valor de adquisición (Sectorial, 2021).

Figura 6. Diamante competitivo del sector panadero y pastelero de Santiago de Cali

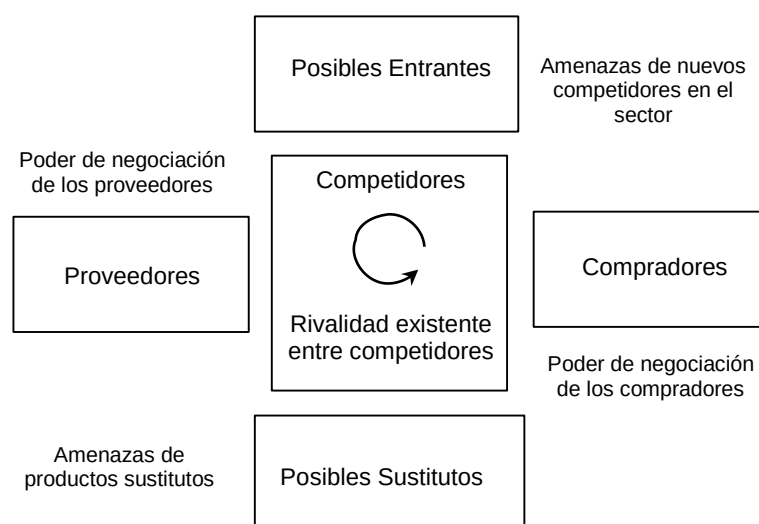


Fuente: Elaboración propia

12. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Este modelo de las cinco fuerzas de Porter está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector, dando como resultado la muestra de la estructura del sector y la determinación de la atraktividad o repulsión en el marco específico del negocio (Betancourt Guerrero, 2005).

Figura 7. Modelo de las cinco fuerzas



Fuente: (Betancourt Guerrero, 2005).

12.1 LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

En la ciudad de Santiago de Cali en sector panificador es visible la alta rivalidad entre los competidores, se ve reflejado en la necesidad de ofrecer productos de alta calidad a bajos precios que conlleve una gran diversificación y que sean productos elaborados el mismo día, frescos y artesanales que no requieren ser almacenado (ETCE, 2020), de tal manera que al ser este un producto de consumo masivo surge nuevas tendencias como el cuidado de la salud con panes artesanales sin adictivos ni conservantes, pero sin dejar a un lado las grandes superficies que traen nuevas formas de comercialización como el

pan industrializado y el pan congelado que logra permitir mayores eficiencias, aumento de la vida útil de los productos y reducción de costos (Barra, 2019).

12.2 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

El sector panificador oferta un producto de consumo masivo, donde se evidencia una demanda acreciente, de manera que esto hace que este sector sea muy llamativo atrayendo nuevas competencias como las grandes superficies que cuentan con toda una infraestructura ya modernizada que les permite implementar la ultra congelación brindando mayor eficiencia, aumento la vida útil de los productos y reduciendo costos (Barra, 2019). Por otra parte, están los panes industrializados que se consiguen muy fácilmente en tiendas de barrio, mini mercados o supermercados y que han adquirido un gran protagonismo en el mercado (Portafolio, 2019).

12.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En este mercado de la panificación existen unos productos sustitutos también tradicionales como la tradicional arepa de maíz fresca o congelada la cual es un enemigo directo del pan ya que estas arepas se están preparando en casa de una forma muy fácil y con gran intensidad (ETCE, 2020). Por otro lado, está la avena molida como sustituto, ya que con tres cucharadas de avena con leche reemplazan a medio pan siendo esta una amenaza (Cruz, 2018). Por otra parte, está la granola que es un alimento completo, debido a que contiene cereales, vitaminas y minerales, siendo todas estas características lo que también lleva un pan, pero de una manera muy diferente (El Tiempo, 2016).

12.4 CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En Colombia anualmente el consumo interno de trigo supera los 1,3 millones de toneladas, donde la mayoría de este trigo se importan principalmente de Estados Unidos y Canadá (Salamanca, 2017), donde la cadena de valor del trigo vincula particularmente a los sectores de panadería (ANDI, 2020), de tal manera que hay una numerosa cantidad de proveedores de harina de trigo en Colombia como Harinera del Valle (principal

proveedor de harina de trigo en el Valle del Cauca), Alimentos Polar Colombia, Organización Solarte & Cía, Soberana S.A, Rafael del Castillo CIA S.A, Harinas Tuluá, entre otros, La mayoría están ubicadas en zonas con grandes concentraciones del mercado, como Bogotá, Barranquilla, Valle del Cauca, en cercanías a Buenaventura y algunos en Bucaramanga(SICEX, 2019).

12.5 CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

La capacidad de negociación de los consumidores es alta debido a la gran cantidad de panaderías y pastelerías que hay por toda la ciudad de Santiago de Cali y sus alrededores, como también en el momento de la compra donde se puede medir el nivel satisfacción o gusto del consumidor frente a el producto, lo que también le genera al consumidor una alta capacidad de decidir entre varias panaderías y pastelerías por temas de calidad, precio, sabor, textura, aroma, diseño, entre otros, de tal manera que no solo se tendría la capacidad de identificar esa negociación en los productos sino que también en la prestación del servicio (Barra, 2019).

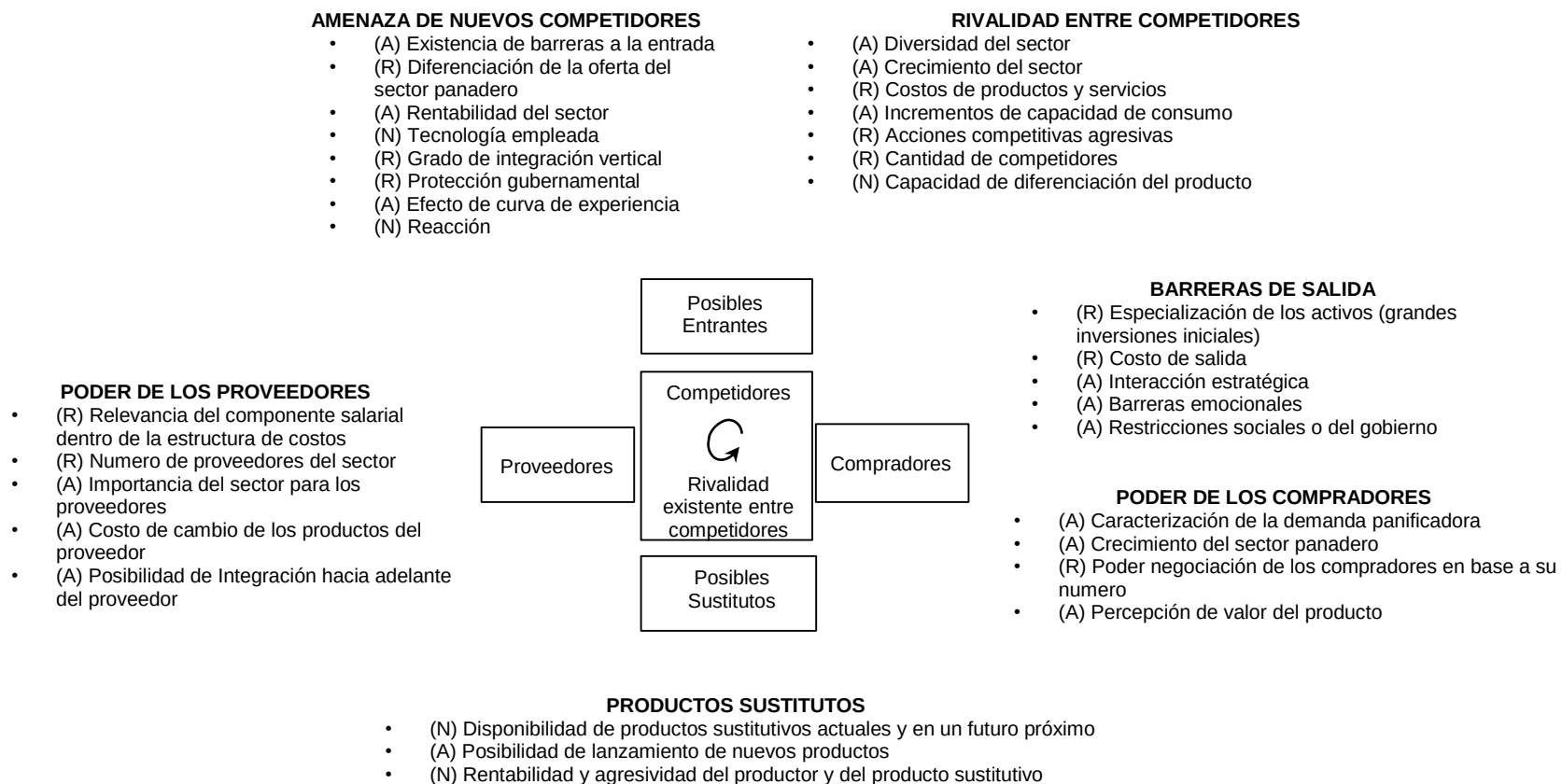
12.6 BARRERAS DE SALIDA

Las empresas del sector panadero y pastelero tienen una alta especialización de los activos y requieren de una gran inversión inicial para una positiva rentabilidad.

Por otra parte, la interacción estratégica que puede ser competitiva o cooperativa en el momento es baja, no se logra identificar una alta integración o una gran rivalidad entre las empresas que haga que la salida de una de ellas afecte en gran medida a las demás empresas del sector. No es así en cuanto a las barreras emocionales, un alto número de las empresas del sector son de propiedad de los caleños, consintiendo un tema nostálgico respecto empresas tradicionales.

Por último, las restricciones sociales o del gobierno son bajas, se evidencia muy poca resistencia relacionada con las actividades panificadoras o una presión por parte del gobierno local que se refleje en una alta regulación.

Figura 8. Estructura del sector de panaderías y pastelerías de Santiago de Cali



Fuente: Elaboración propia

Se continúa con el análisis de la estructura del perfil competitivo del sector de panaderías y pastelerías de la ciudad de Santiago de Cali.

Tabla 7. Análisis estructural del sector de las panaderías y pastelerías de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali

Negocio: Sector panificador	Marco específico del negocio					Fecha:
	Perfil competitivo del sector					10/08/2021
SECTOR: Panadero y pastelero de la ciudad de Santiago de Cali	Repulsión		Neutro	Atracción		
	--	-		+	++	
1. Amenaza de nuevos competidores						
Existencia de barreras a la entrada	Bajo			X	Alto	
Diferenciación de la oferta de producto del sector panadero	Bajo		X		Alto	
Rentabilidad del sector	Baja			X	Alta	
Tecnología empleada	Baja		X		Alta	
Grado de integración vertical	Alta		X		Baja	
Protección gubernamental	Baja		X		Alta	
Efecto de curva de experiencia	Bajo			X	Alto	
Reacción	Baja		X		Alta	
2. Rivalidad entre competidores						
Diversidad del sector	Baja			X	Alta	
Crecimiento del sector	Lento				X	
Costos de productos y servicios	Altos		X		Bajo	
Incrementos de capacidad de consumo	Alta			X	Baja	
Acciones competitivas agresivas	Fuerte		X		Agresiva	
Cantidad de competidores	Alta		X		Alta	
Capacidad de diferenciación del producto	Alta			X	Alta	
3. Barreras de salida						
Especialización de los activos (grandes inversiones iniciales)	Alto		X		Bajo	
Costo de salida	Alto		X		Bajo	
Interacción estratégica	Alta			X	Baja	
Barreras emocionales	Baja			X	Alta	

Tabla 7. (Continuación).

Restricciones sociales o del gobierno	Alta			X		Baja
4. Poder de los compradores						
Caracterización de la demanda panificadora	Baja			X		Alta
Crecimiento del sector panadero	Alto				X	Alta
Poder negociación de los compradores en base a su numero	Alto	X				Bajo
Percepción de valor del producto	Bajo			X		Alto
5. Poder de los proveedores						
Relevancia del componente salarial dentro de la estructura de costos	Alta	X				Baja
Número de proveedores del sector	Bajo		X			Alto
Importancia del sector para los proveedores	Alta				X	Alto
Costo de cambio de los productos del proveedor	Alto			X		Alta
Posibilidad de Integración hacia adelante del proveedor	Alta			X		Baja
6. Productos sustitutos						
Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo	Alta			X		Alta
Posibilidad de lanzamiento de nuevos productos	Baja			X		Alta
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta			X		Baja
PERFIL NUMERICO (Suma)		3	8	5	13	3

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis estructural del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali, se puede concluir que es atractivo, por lo tanto, atrae bastantes competidores. Es un sector que en el momento presenta una alta rentabilidad, esto puede estar dado por el alto índice de consumo de productos de panaderías y pastelerías, además de ser un producto básico en la alimentación de los hogares. Igualmente, se

tiene poca segmentación y el poder de negociación de los compradores en base a su número es muy alto.

13. DIAGNOSTICO INTERNO

El proceso de realizar una auditoría interna es muy importante en las organizaciones por lo que brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo sus puestos, departamentos y divisiones encajan dentro de la organización. De manera que es muy importante entender como las actividades que se ejercen día a día afectan positiva o negativamente la productividad de las mismas (David et al., 2008).

A continuación, se presenta el modelo de negocio actual de las microempresas de la economía popular del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali, el cual fue estructurado y analizado en base a el resultado de unas encuestas enviadas a los microempresarios para así lograr identificar el Canvas 0 que es el modelo de negoció con el que laboran actualmente los microempresarios de dicho sector.

Tabla 8. Modelo de negocio Canvas 0 de las panaderías y pastelerías de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali

ALIADOS CLAVE • Proveedores • El personal • Instituciones educativas • La familia	ACTIVIDADES CLAVE • Meta de ventas establecidas • Contacto constante con los clientes • Respuesta inmediata • Relación tú a tú	PROPUESTA DE VALOR • Marca propia • La calidad en los productos • Excelente servicio • Productos siempre frescos • Diversificación • Fácil acceso a los productos • Rapidez en el servicio	RELACIÓN CON EL CLIENTE • Persona a persona • Promociones • Descuentos • Buen trato	Cliente • Empresas • Familias • Personas con buenos ingresos • Mujer cabeza de hogar • Personas entre los 25 y 47 años • Personas de estrato 1, 2 y 3
	RECURSOS CLAVE • Personal • Recetas propias • El horno • Maquinaria		CANALES DE COMUNICACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA. • Perifoneo • Voz a voz • Volantes • Punto de venta • Facebook • WhatsApp • Llamada telefónica • Celular	
COSTOS • Registro de ingresos y egresos • Indicador de viabilidad eventualmente • Sin apalancamiento financiero • Los costos fijos			INGRESOS • Ingresos solo por razón social • Inventarios eventuales • Pago de contado • Ingresos mínimos sobre costos	

Fuente: Elaboración propia, Encuesta realizada a los dueños de las panaderías y pastelerías de la comuna 10 en el transcurso del mes de mayo del 2021

De lo anterior se puede evidenciar un modelo de negocio inestable y con muchas falencias las cuales deben ser corregidas y mitigadas para lograr tener una mayor rentabilidad del mismo y así lograr entrar en una mayor competitividad en el sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali.

A continuación, se presenta el análisis hecho por personas expertas que llevan alrededor de 10 a 45 años en el sector panadero y pastelero, que por medio de su experiencia y trayectoria aportan unos factores determinantes en este análisis.

Tabla 9. Malla de lectura de las respuestas de expertos sobre el sector panadero y pastelero (I.I)

Factores	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Total
Fortalezas						
Alimento de primera necesidad		El pan es un alimento básico de la canasta familiar		Es un alimento de consumo masivo	Es vital para la canasta familiar	3
Oportunidades						
Constante crecimiento		Alto crecimiento nacional y la posibilidad de exportar	Oportunidades crecimiento a nivel regional	Oportunidades que es un sector en crecimiento pues aún falta mucho por implementar y desarrollar en el sector incluso comparados frente América Latina		3
Mejora de maquinaria	Mantener mejorando la calidad con la maquinaria	Maquinaria moderna para mejora de calidad de sus productos		Mejor desarrollo de producción con maquinaria moderna	Oportunidad de mejorar proceso y maquinaria	4

Fuente: Elaboración propia, Encuesta realizada a expertos en el sector de las panaderías y pastelerías en el transcurso del mes de mayo y junio del 2021

De acuerdo con la tabla anterior se puede identificar que la idea fuerza que más se repitió en las respuestas de las personas expertas en el sector panadero y pastelero fue la oportunidad de tener una “mejora en la maquinaria” debido a que por medio de esta idea fuerza se puede automatizar y mejorar los procesos dando como resultado una estandarización de actividades para evitar el despilfarro de materias primas y mantener una calidad en los productos y servicios uniforme.

Por otra parte, hubo otras 2 ideas fuerza que fueron mencionadas por 3 expertos como “que es un producto de primera necesidad “ y la otra idea fuerza fue “Que se mantiene en constante crecimiento”, por lo tanto esto es una oportunidad de mejorar sus procesos por medio de la maquinaria moderna donde se cuentan con grandes avances tecnológicos que sirven para complementar o mejorar la productividad de las empresas como también para suplir el constante crecimiento como por ejemplo el de este sector ya que hace parte de los alimentos de primera necesidad además de ser un alimento de consumo masivo.

14. BENCHMARKING COMPETITIVO

14.1 FACTORES CLAVE DE ÉXITO.

Los Factores Clave de Éxito -FCE son un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso a la organización. Por lo tanto, en un sector son aquellos aspectos que afectan la capacidad de los miembros para competir de manera exitosa. También, estos factores claves están dados por las formas de adaptación al mercado, en particular a las necesidades, deseos y expectativas de los clientes y la capacidad de la organización para responder adecuadamente a esas necesidades, deseos y expectativas (Betancourt Guerrero, 2005).

Tabla 10. Factores claves de éxito (F.C.E)

Factor clave de éxito	Descripción
Posicionamiento de marca	Cuando se habla de posicionamiento de marca se hace referencia al lugar que ocupa la marca en la mente de todos los consumidores respecto a la de los competidores, lo que hace que la marca genere una imagen propia en la mente de sus clientes o consumidores la cual la hace diferente a todas la demás competencias.
Calidad del producto	La calidad del producto es la percepción que los consumidores tienen de un servicio o producto, por lo tanto, es un factor vital para su comercialización el cual busca satisfacer las necesidades de los consumidores y generar una fijación mental del consumidor de conformidad.
Publicidad	La publicidad tiene como objetivo dar a conocer o divulgar un producto o servicio donde lo que se busca es estimular su compra y consumo, de manera que se busca transmitir un mensaje de manera positiva donde se fortalezca la presencia de una marca en el mercado.
Desarrollo e innovación	El desarrollo y la innovación son dos factores que se complementan y que deben ir siempre involucrados en cualquier empresa u organización, ya que por medio de estos dos factores es que se generan nuevos productos los cuales van arraigados a la necesidad de los clientes que cambian de forma constante, por ello el desarrollo de nuevos productos que se adapten a esas nuevas necesidades que surgen constantemente en los consumidores será una innovación sostenible.

Tabla 10. (continuación)

Fidelización	La fidelización es un proceso muy importante en todas las empresas, ya que por medio de ella es que se genera el deseo de consumir una y otra vez los productos o servicios de una empresa en particular, debido a que logra satisfacer las necesidades de los consumidores, genera confianza y seguridad a la hora de adquirirlos o consumirlos, siendo este un proceso clave en las empresas para mantener una gran cantidad de clientes satisfechos.
Selección de personal	La selección de personal es el primer paso para lograr tener una productividad efectiva, de manera que para lograr ser competitivos en el mercado se debe contar con un personal apto para las actividades que se ejercen a diario en las empresas, por lo que siempre se debe contar con una excelente requisición y selección de personal para no solo mantener en competitividad si no generar una buena calidad en servicio y producto.
Rentabilidad	La rentabilidad no es más que la referencia o beneficio obtenido de una inversión hecha que se mantiene de manera positiva y creciente.
Productividad	La productividad se entiende como la actividad productiva y los medios que son necesarios para conseguirlo, por lo tanto es un factor el cual nos permite calcular cuántos servicios y bienes se han producido por cada factor utilizado.
Tecnología y sistemas de información y comunicación (TICS)	La tecnología y sistemas de información y comunicación son un conjunto de equipos, programas informáticos, herramientas, aplicaciones, entre otros, que permiten el almacenamiento, procesamiento y transmisión de información o datos.
Valor nutricional	El valor nutricional o valor nutritivo hace referencia a los elementos que componen a un alimento para contribuir a el aporte total de energía y nutrientes.
Portafolio de productos	El portafolio de productos es una de las informaciones más valiosas de las empresas ya que por medio de esta se conoce información fundamental de empresa como su historia y los objetivos, además de describir todos sus productos y servicios.
Tecnología de producción	La tecnología de producción es aquella que optimiza las actividades de producción en las empresas y de igual manera aplica acciones para aumentar la productividad y eficiencia.
Sistema de distribución	El sistema de distribución es una estrategia que guía la manera y el medio por el cual se les llega a los clientes.
Servicio al cliente	El servicio al cliente es un papel fundamental que ejercen las empresas u organizaciones antes, durante y después de la compra, donde por medio de la empatía se busca brindar la mayor atención e información a los consumidores donde tengan una mayor satisfacción de sus necesidades.
Participación en el mercado	La participación en el mercado es la que se encarga de hacer referencia a la cantidad porcentual de ventas de una empresa u organización en cuanto al total de ventas de la competencia en un sector específico.

Fuente: Elaboración propia

14.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO Y RADARES

A continuación, se muestra la matriz de perfil competitivo del sector panadero y pastelero de la ciudad de Santiago de Cali. El valor de calificación 1 corresponde a un mal desempeño y el valor 4 corresponde al mejor desempeño del factor.

Tabla 11. Matriz de perfil competitivo (M.P.C)

Factor clave	Peso		La comuna 10		Panadería y pastelería Kutty		Panadería y pastelería El Molino		Panadería y pastelería DePeaPan	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Posicionamiento de marca	5%	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Calidad del producto	7%	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Publicidad	6%	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Desarrollo e innovación	7%	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Fidelización	7%	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Selección de personal	6%	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1	3	0,15
Rentabilidad	7%	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Productividad	7%	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Tecnología y sistemas de información y comunicación (Tic`s)	6%	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Valor nutricional	8%	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Portafolio de productos	6%	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Tecnología de producción	7%	0,07	1	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21

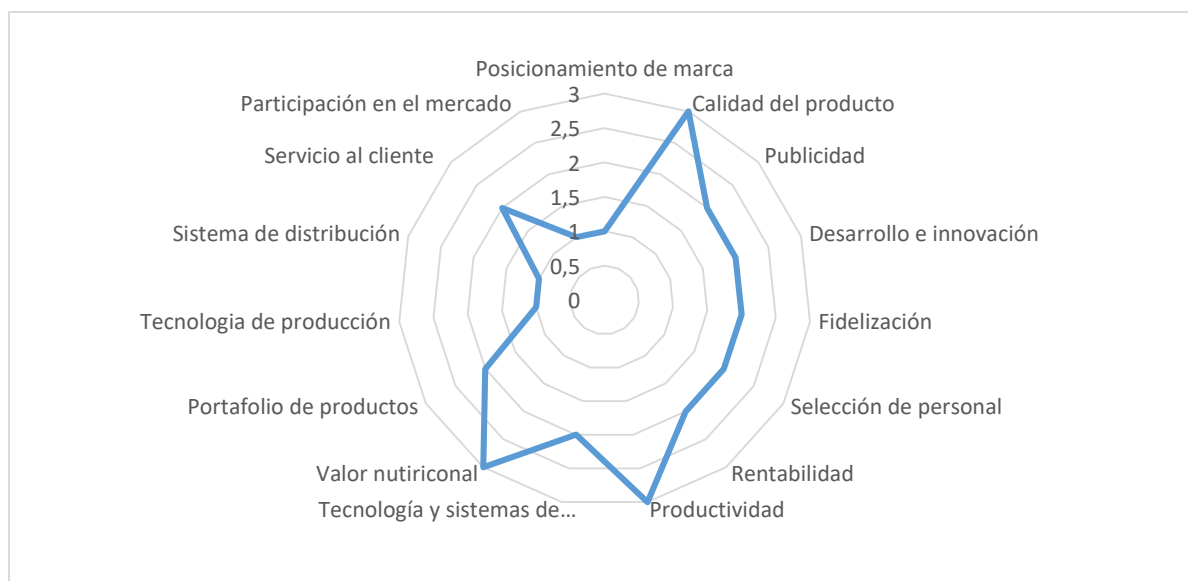
Tabla 11. (Continuación)

Sistema de distribución	7%	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Servicio al cliente	7%	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	2	0,1
Participación en el mercado	7%	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21
TOTAL	100%	1		2		3,31		2,95		2,9

Fuente: Elaboración propia

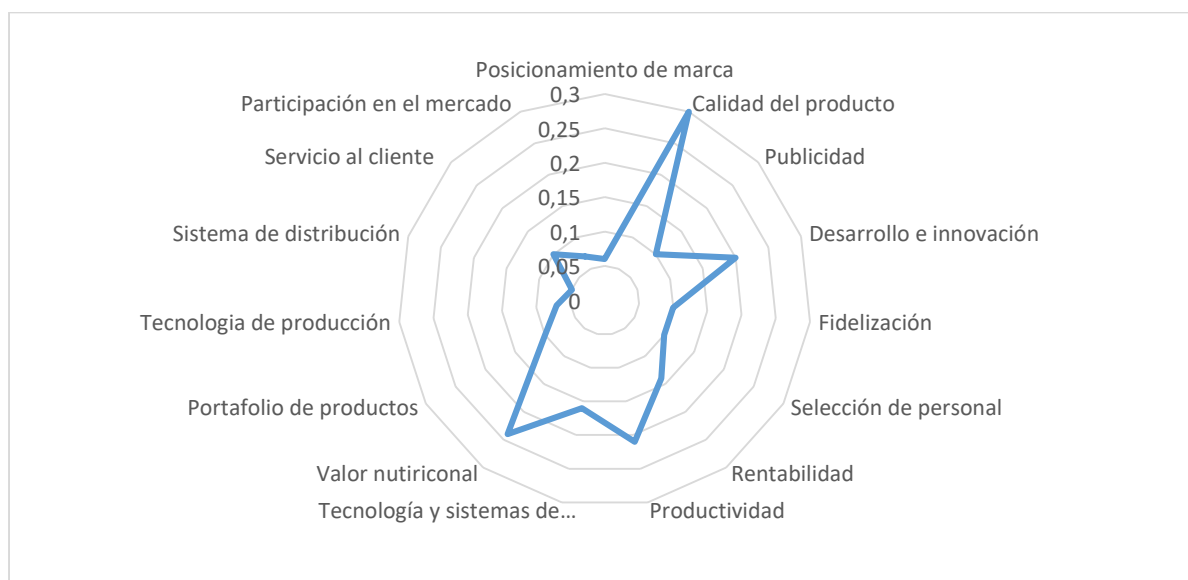
Como herramienta para ilustrar las diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de cada factor clave de éxito se muestran a continuación los diagramas de araña o radares de valor y valor sopesado.

Figura 9. Radar de valor de panaderías y pastelerías de la comuna 10



Fuente: Elaboración propia

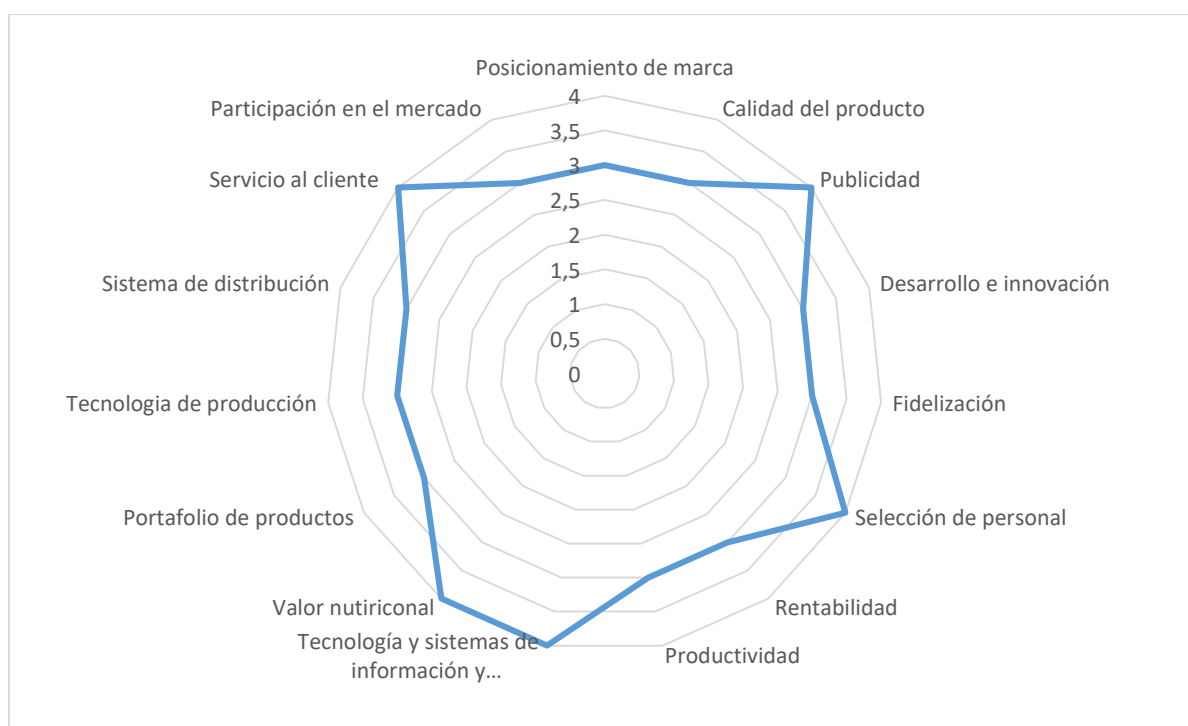
Figura 10. Radar de valor sopesado de panaderías y pastelerías de la comuna 10



Fuente: Elaboración propia

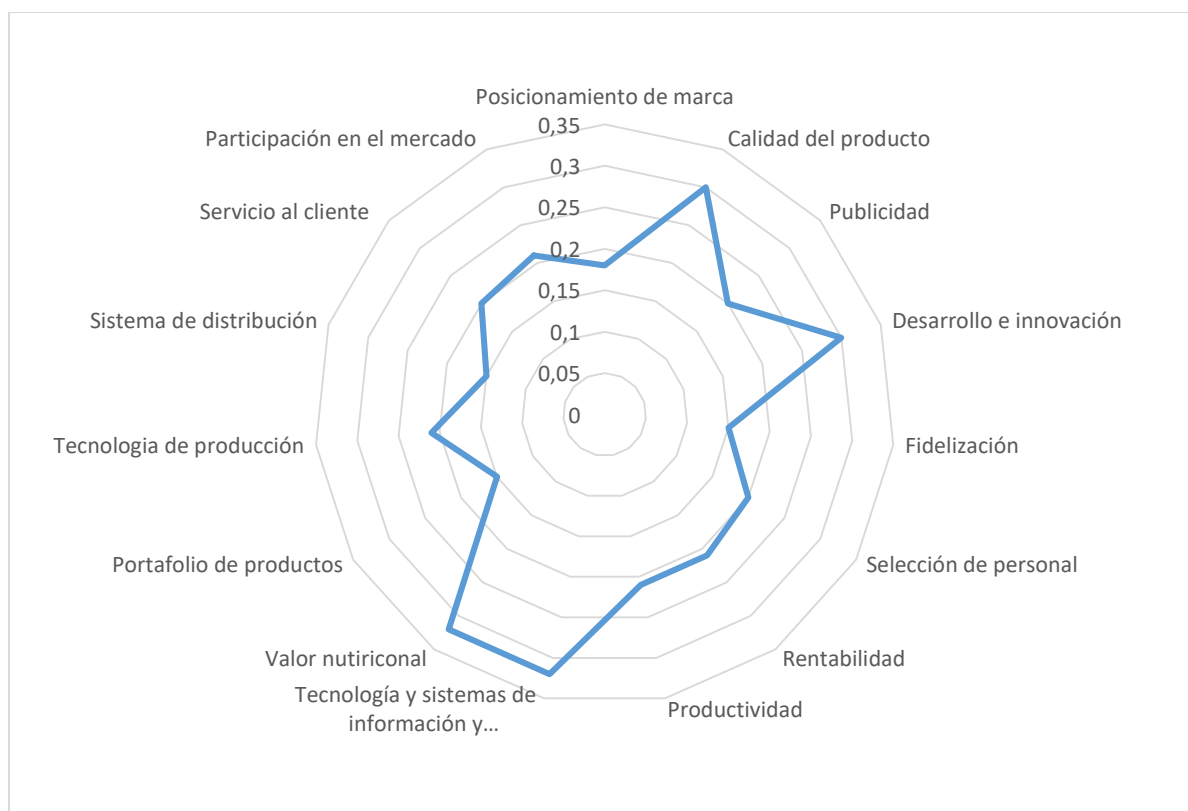
El sector panadero y pastelero de la comuna 10 tiene un excelente desempeño en factores como productividad, calidad del producto y valor nutricional, pero a su vez tiene un desempeño crítico en publicidad, tecnología de producción, sistema de distribución y participación en el mercado, por ultimo también se puede evidenciar que tiene un desempeño aceptable en los factores de desarrollo e innovación, Tecnología y sistemas de información y comunicación (Tic`s), fidelización, selección de personal y servicio al cliente.

Figura 11. Radar de valor de la panadería y pastelería Kutty



Fuente: Elaboración propia

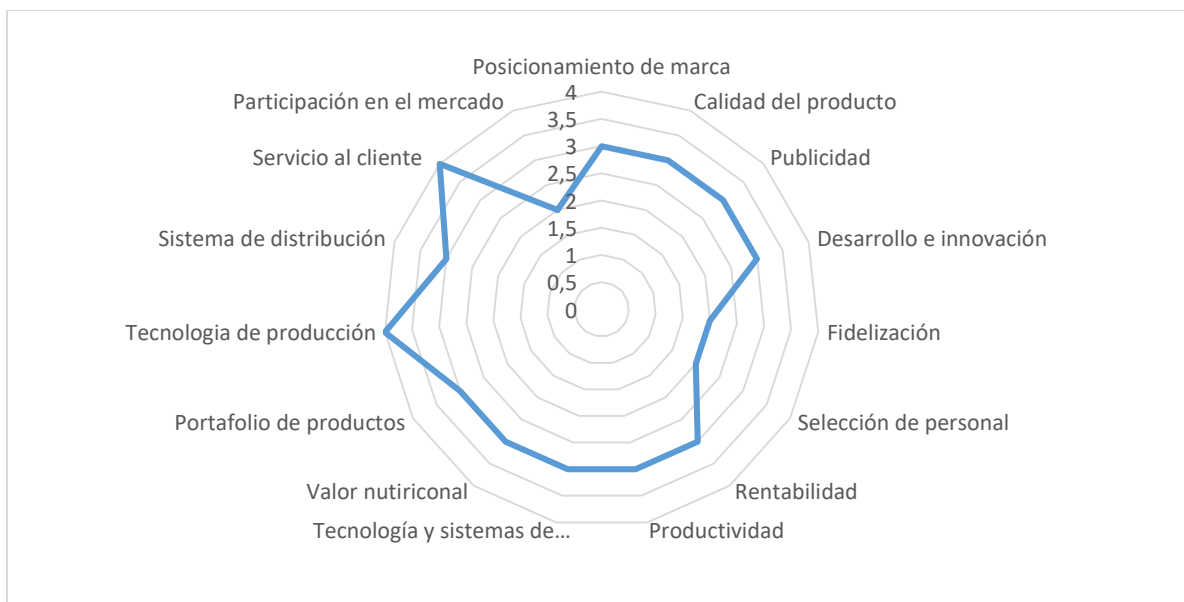
Figura 12. Radar de valor sopesado de la panadería y pastelería Kutty



Fuente: Elaboración propia

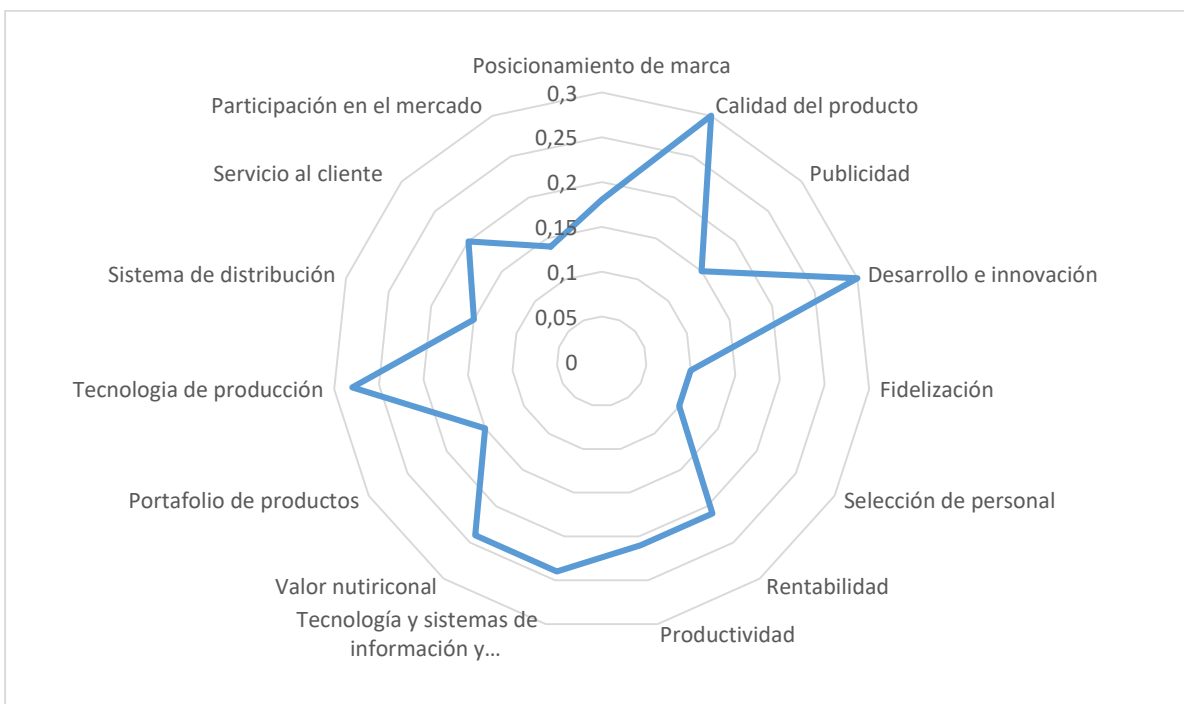
La panadería y pastelería Kutty tiene un excelente desempeño en factores como selección de personal, publicidad, valor nutricional, Tecnología y sistemas de información y comunicación (Tic`s), y servicio al cliente y a su vez tiene un desempeño aceptable en los factores como posicionamiento de marca, calidad del producto, portafolio de productos, desarrollo e innovación, fidelización, rentabilidad, productividad y participación en el mercado, tecnología de producción, donde no se encuentran factores críticos.

Figura 13. Radar de valor de la panadería y pastelería El Molino



Fuente: Elaboración Propia

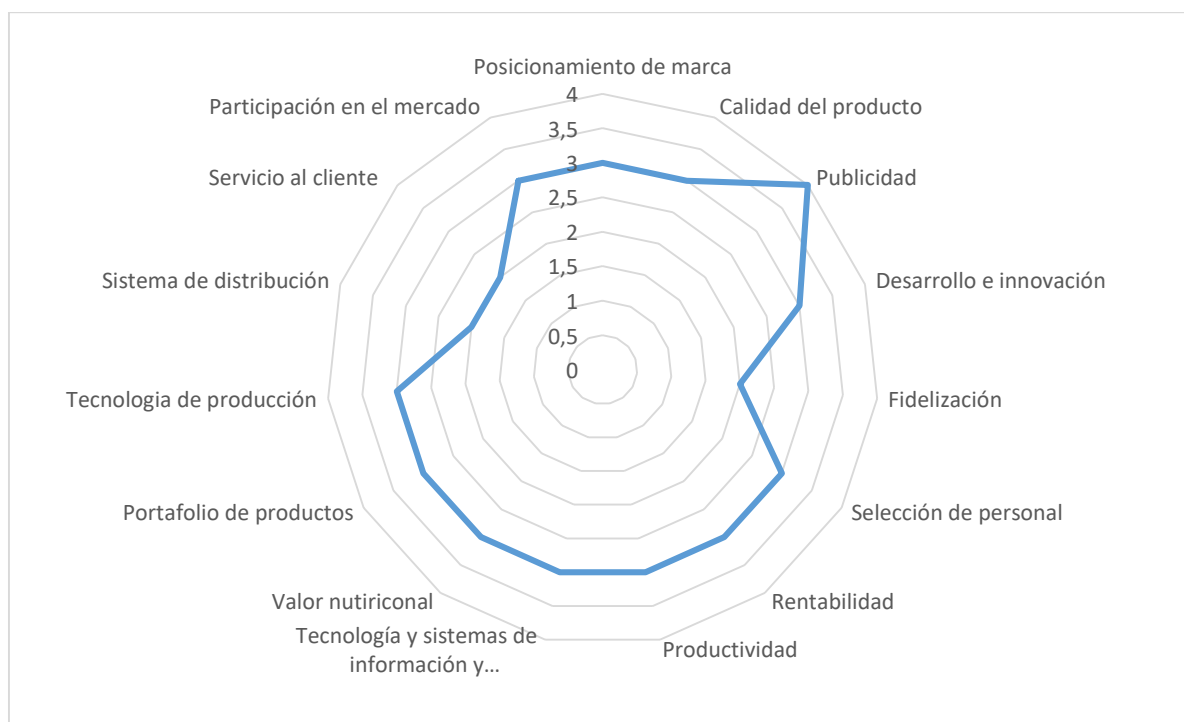
Figura 14. Radar de valor sopesado de la panadería y pastelería El Molino



Fuente: Elaboración propia

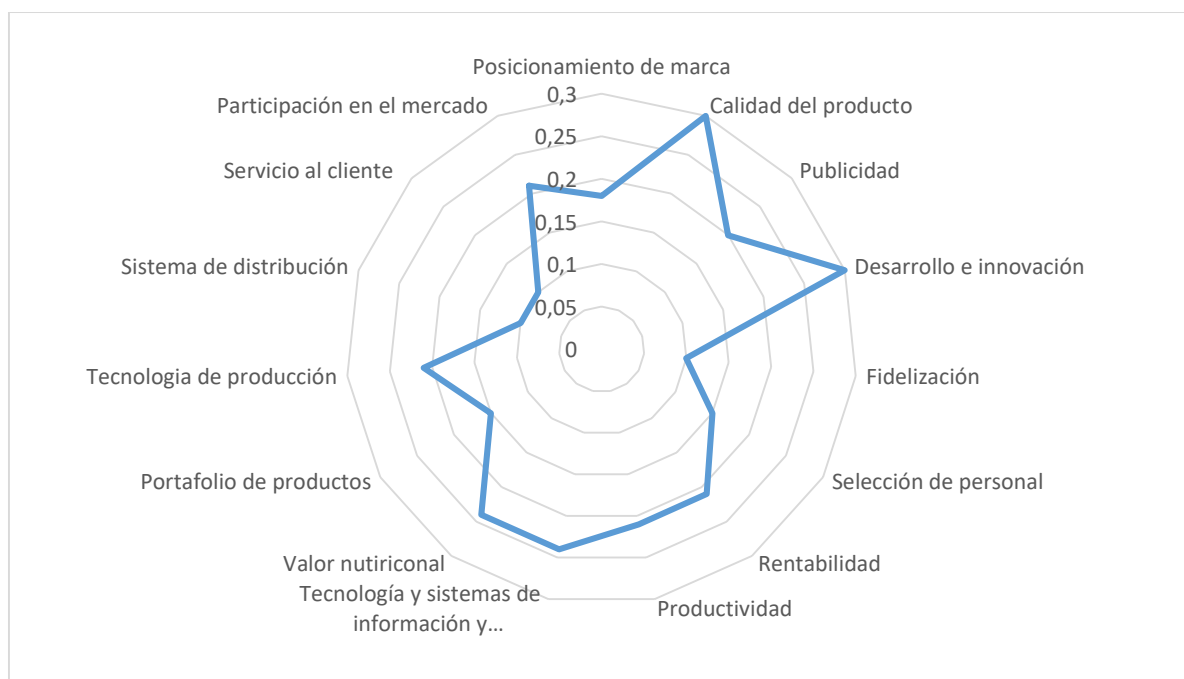
La panadería y pastelería El Molino tiene un excelente desempeño en el factor de servicio al cliente y tecnología de producción, a su vez tiene un desempeño crítico en la participación en el mercado y por último se puede evidenciar que tiene un desempeño aceptable en los factores como posicionamiento de marca, valor nutricional, sistema de distribución, portafolio de productos, calidad del producto, publicidad, Tecnología y sistemas de información y comunicación (Tic`s), desarrollo e innovación, rentabilidad y productividad.

Figura 15. Radar de valor de la panadería y pastelería DePeaPan



Fuente: Elaboración propia

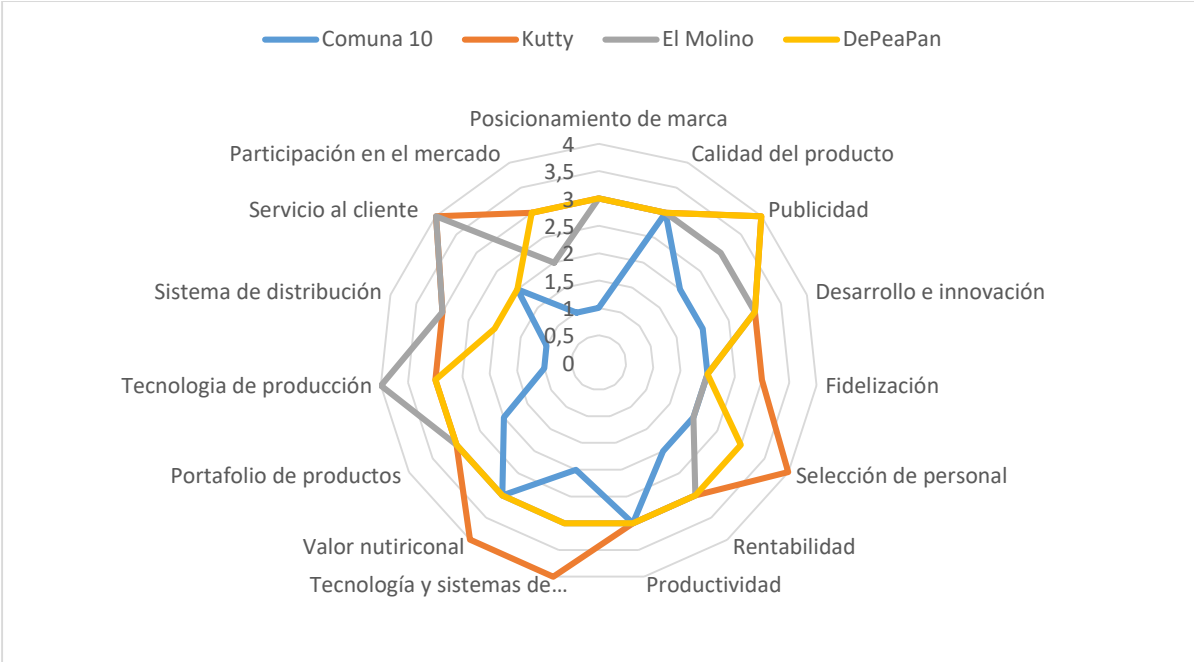
Figura 16. Radar de valor sopesado de la panadería y pastelería DePeaPan



Fuente: Elaboración propia

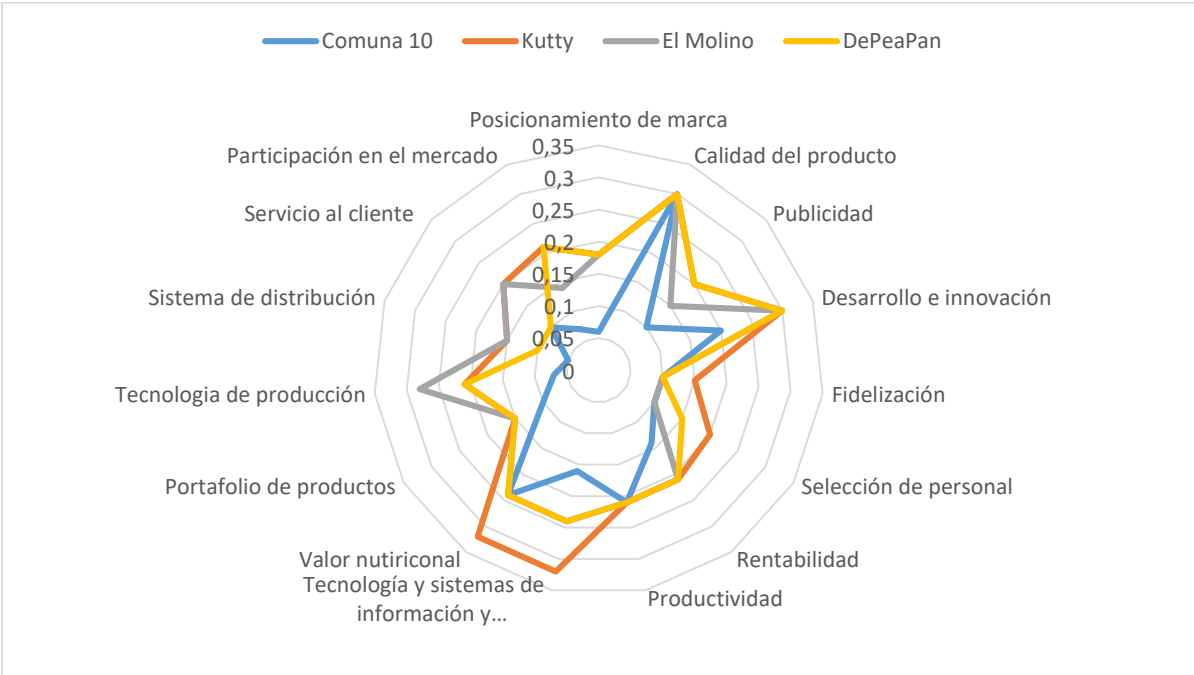
La panadería y pastelería DePeaPan tiene un excelente desempeño en el factor de publicidad y a su vez tiene un desempeño crítico en el servicio al cliente, sistema de distribución y la fidelización, por último, se puede evidenciar que tiene un desempeño aceptable en los factores como participación en el mercado, posicionamiento de marca, valor nutricional, tecnología de producción, portafolio de productos, Tecnología y sistemas de información y comunicación (Tic`s), calidad en el producto, desarrollo e innovación, selección de personal, rentabilidad y productividad.

Figura 17. Comparación radares de valor



Fuente: Elaboración Propia

Figura 18. Comparación radares de valor sopesado



Fuente: Elaboración propia

Los dos gráficos anteriores comparan los factores de alto, mediano y bajo desempeño de cada uno de los destinos, mostrando de manera visual la interposición de los factores más fuertes sobre los más débiles, y de esta manera descubrir quién es el líder del sector panadero y pastelero en todos y cada uno de los factores.

14.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

La matriz de perfil competitivo y los radares muestran la desigualdad de condiciones de cada una de las panaderías y pastelerías del sector panificador, algunas de ellas tienen más factores con alto desempeño que otras, es así como la panadería y pastelería Kutty tiene un valor sopesado de 3.31 siendo la líder del grupo, seguido de la panadería y pastelería El Molino en el segundo lugar con un valor sopesado de 2.95, en tercer lugar la panadería y pastelería DePeaPan con un valor sopesado de 2.90, y en el último lugar la comuna 10 con un valor sopesado de 2.00 que muestra el menor desempeño frente al grupo del sector panadero y pastelero estudiado.

En este sentido, la panadería y pastelería Kutty muestra la mayor cantidad de factores con alto desempeño, siendo estos: Servicio al cliente, Tecnología y sistemas de información y comunicación (Tic`s), valor nutricional, publicidad y selección de personal, la panadería y pastelería El Molino es fuerte en servicio al cliente, tecnología de la producción y la panadería y pastelería DePeaPan en publicidad. Por otra parte, el factor con los valores más bajos en todo el grupo es la fidelización.

Así las cosas, en el sector panadero y pastelero se debe lograr superar la condición actual de sus factores, es recomendable que se establezca un nuevo modelo de negocio que sea más participativo en el mercado, donde se articulen nuevas formas y estrategias de llegar a nuevos clientes hasta el punto de fidelizarlos, como también muy importante contar la participación de programas implementados por el gobierno o gobernanza local para promover y culturalizar este sector como parte fundamental de la gastronomía, debido a su alta demanda y consumo, además del gran aporte que dan estas pequeñas empresas a el flujo económico de la ciudad y región. De igual manera, es imperante la

creación de redes y alianzas asociativas que promuevan y aumenten la innovación, y la diversidad de la oferta de productos panaderos y pasteleros.

15. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

15.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA – MEFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio del entorno, permitiendo identificar y analizar los diferentes factores externos que puedan influir en el desarrollo del sector de las panaderías y pastelerías en la comuna 10 de la ciudad de Santiago de Cali. Esta se complementa con otras herramientas como la MEFI, las cinco fuerzas de Porter y el FODA para facilitar la formulación de estrategias.

Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calif.	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
Adecuada prestación del servicio al consumidor	3,90%	3	0,117
Mejorar y fortalecer los esquemas de protección a la salud pública	4,00%	3	0,12
Mayor alimentación saludable bajo los requisitos de aditivos alimentarios	3,90%	3	0,117
Proveedores vigilados y regulados para una adecuada materia prima	3,50%	3	0,105
Aumento de la población con mayores ingresos	4,00%	4	0,16
Gran avance de transformación digital	4,70%	3	0,144
Nuevas tecnologías maduras para mayor eficacia	4,70%	4	0,192
Alta inversión tecnológica para mayor productividad	4,90%	4	0,18
Mejor toma de decisiones con la tecnología emergente bajo un comportamiento inteligente	4,00%	4	0,16
Mayor cuidado y protección de las nuevas tecnologías con la seguridad digital	4,70%	4	0,192

Tabla 12. (Continuación).

Adecuado manejo de los residuos	4,00%	3	0,12
Adecuado trato y manejo del personal	3,40%	3	0,105
Alta cobertura de riesgos laborales	4,00%	3	0,12
Mayor cuidado y protección del personal	3,20%	3	0,096

AMENAZAS			
Aumento del impuesto sobre el valor agregado / IVA 19%	4,50%	1	0,045
Reducción del producto interno bruto (PIB)	4,50%	1	0,045
Aumento del índice del precio del consumidor (IPC)	4,60%	1	0,045
Alto índice de mortalidad de personas que devengan ingresos	3,50%	2	0,07
Aumento del consumo de energía de la maquinaria ambigua	4,00%	2	0,08
Despilfarro de agua	3,90%	2	0,08
Aumento del valor adquisitivo del agua en el tiempo	4,00%	2	0,08
Altos impuestos	3,50%	1	0,035
Aumento de los costos por protocolos de bioseguridad	3,00%	2	0,06
Baja persuasión de las tendencias del mercado	3,90%	2	0,078
Aumento de la pobreza multidimensional	4,00%	1	0,04
SUMATORIA	100%		2,389

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la matriz de evaluación de factores externo - MEFE refleja que el sector está respondiendo de manera regular a las oportunidades y amenazas existentes en el entorno. También, significa que el sector no está capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. El factor más importante es el aprovechamiento de la “Alta inversión tecnológica para mayor productividad”, como lo señala el peso de 4,90%, en este factor se está siguiendo estrategias que capitalizan esta oportunidad como lo señala su calificación de 4. Por otra parte, el factor que más afecta a este sector es

“Aumento del índice del precio del consumidor (IPC)”, como lo señala el peso de 4,60%, lo que hace que disminuya la capacidad de compra de los consumidores, por lo tanto, indica que el sector está realizando muy pocos esfuerzos por evitar dicha amenaza, como lo señala la calificación de 1.

15.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA- MEFI

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI), permite analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer su impacto. Donde se evalúa las fortalezas y debilidades más relevantes y genera un diagnóstico del contexto actual del sector de las panaderías y pastelerías de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali.

Tabla 13. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calif.	Peso ponderado
FORTALEZAS			
Dueño único de la marca	4,00%	3	0,12
Personal apto para las actividades productivas	4,00%	3	0,12
Creación de recetas propias	4,10%	3	0,123
Gran variedad de productos	4,00%	3	0,12
Innovación y desarrollo constante de los productos y servicios	5,00%	4	0,2
Alto índice de productividad	4,00%	3	0,12
Beneficio que compensa la inversión o el esfuerzo que se ha hecho	4,50%	4	0,18
Capaces de enfrentar y superar las adversidades	4,00%	3	0,12
Constante rotación de productos (frescos)	4,00%	4	0,16
Productos de excelente calidad	4,20%	4	0,168
El valor nutricional de todos los productos	4,80%	4	0,192

Tabla 13. (Continuación)

DEBILIDADES			
Baja segmentación de clientes	4,80%	1	0,045
Servicio al cliente inestable	4,60%	1	0,046
Escases de canales de comunicación y distribución	4,80%	1	0,051
Poco control de inventarios	4,50%	1	0,045
Limitada forma de pago	3,50%	2	0,07
Bajo control de gastos y costos	4,50%	2	0,09
Escases de aliados clave	4,50%	2	0,09
Poca capacitación para retroalimentación de actividades productivas	4,00%	1	0,04
Bajo cantidad de proveedores	4,50%	1	0,045
Escaso cumplimiento de las normas y leyes protocolarias	3,90%	2	0,078
Baja formación académica	4,00%	2	0,08
Ambigua tecnología de producción	3,00%	1	0,03
Tecnología y sistemas de información y comunicación (Tic`s),	3,00%	1	0,03
SUMATORIA	100%		2,363

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) refleja un ambiente interno de debilidad, se requiere hacer muchos más esfuerzos para lograr que la situación mejore en el futuro. Las fortalezas importantes están dadas por: Innovación y desarrollo constante de los productos y servicios, Beneficio que compensa la inversión o el esfuerzo que se ha hecho, Constante rotación de productos (frescos), Productos de excelente calidad y El valor nutricional de todos los productos. Mientras que las debilidades mayores están dadas por: baja segmentación de clientes, Servicio al cliente inestable, Escases de canales de comunicación y distribución, Poco control de inventarios, Poca capacitación para retroalimentación de actividades productivas, Baja cantidad de proveedores, Ambigua tecnología de producción y Bajo aprovechamiento de la tecnologías y sistemas de información y comunicación (Tic`s).

15.3 ANALISIS DOFA

Tabla 14. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA)

Aspectos internos del sector panificador (Infraestructura, oferta de productos y servicios, demanda, atractivos, comunidad)		Aspectos externos del sector panificador (Políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.)	
COD	Fortalezas para impulsarlas	COD	Oportunidades para potenciarlas
F1	Dueño único de la marca	O1	Aumento en la mejora de los esquemas de protección a la salud pública
F2	Personal apto para las actividades productivas	O2	Mayor alimentación saludable bajo los requisitos de aditivos alimentarios
F3	Creación de recetas propias	O3	Proveedores vigilados y regulados para una adecuada materia prima
F4	Gran variedad de productos	O4	Gran avance de transformación digital
F5	Innovación y desarrollo constante de los productos y servicios	O5	Nuevas tecnologías maduras para mayor eficacia
F6	Alto índice de productividad	O6	Alta inversión tecnológica para mayor productividad
F7	Constante rotación de productos (frescos)	O7	Mejor toma de decisiones con la tecnología emergente bajo un comportamiento inteligente
F8	Productos de excelente calidad	O8	Mayor cuidado y protección de las nuevas tecnologías con la seguridad digital
F9	El valor nutricional de todos los productos	O9	Alta cobertura de riesgos laborales
		O10	Mayor cuidado y protección del personal

Tabla 14. continuación.

Debilidades para eliminarlas		Amenazas para evitarlas	
D1	Baja segmentación de clientes	A1	Aumento del impuesto sobre el valor agregado / IVA 19%
D2	Servicio al cliente inestable	A2	Reducción del producto interno bruto (PIB)
D3	Escases de canales de comunicación y distribución	A3	Aumento del índice del precio del consumidor (IPC)
D4	Poco control de inventarios	A4	Alto índice de mortalidad de personas que devengan ingresos
D5	Bajo control de gastos y costos	A5	Aumento del consumo de energía de la maquinaria ambigua
D6	Poca capacitación para retroalimentación de actividades productivas	A6	Despilfarro del agua
D7	Baja cantidad de proveedores	A7	Aumento del valor adquisitivo del agua
D8	Baja formación académica	A8	Altos impuestos
D9	Ambigua tecnología de producción	A9	Baja persuasión de las tendencias del mercado
D10	Baja empleabilidad de las tecnologías y sistemas de información y comunicación (Tic`s),	A10	Aumento de la pobreza multidimensional

Fuente: Elaboración propia.

15.4 DOFA PROSPECTIVO

A continuación, se implementará el DOFA prospectivo como insumo para entender y analizar las situaciones futuras que puedan llegar a presentarse en el sector panadero y pastelero, donde la esencia de la prospectiva, es buscar la actitud y el comportamiento proactivo, para provocar que las cosas sucedan o lograr prevenirlas antes de que pasen.

Tabla 15. Factores externos (F.E)

OPORTUNIDADES	IMP	PROB	RES	CALIFICACIÓN
Aumento en la mejora de los esquemas de protección a la salud pública	4	3	12	Interesante si el riesgo es aceptable
Mayor alimentación saludable bajo los requisitos de aditivos alimentarios	4	4	16	Deben aprovecharse incuestionablemente
Proveedores vigilados y regulados para una adecuada materia prima	3	3	9	Interesante sólo si el esfuerzo es bajo
Gran avance de transformación digital	5	5	25	Deben aprovecharse incuestionablemente
Nuevas tecnologías maduras para mayor eficacia	5	5	25	Deben aprovecharse incuestionablemente
Alta inversión tecnológica para mayor productividad	5	5	25	Deben aprovecharse incuestionablemente
Mejor toma de decisiones con la tecnología emergente bajo un comportamiento inteligente	5	4	20	Deben aprovecharse incuestionablemente
Mayor cuidado y protección de las nuevas tecnologías con la seguridad digital	5	5	25	Deben aprovecharse incuestionablemente
Alta cobertura de riesgos laborales	4	3	12	Interesante si el riesgo es aceptable
Mayor cuidado y protección del personal	4	4	16	Deben aprovecharse incuestionablemente

AMENAZAS	IMP	PROB	RES	CALIFICACIÓN
Aumento del impuesto sobre el valor agregado / IVA 19%	4	4	16	Riesgo cierto a ser evitado su impacto de cualquier forma
Reducción del producto interno bruto (PIB)	4	4	16	Riesgo cierto a ser evitado su impacto de cualquier forma
Aumento del índice del precio del consumidor (IPC)	5	4	20	Riesgo cierto a ser evitado su impacto de cualquier forma
Alto índice de mortalidad de personas que devengan ingresos	2	3	6	Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo

Tabla 15. (Continuación).

Aumento del consumo de energía de la maquinaria ambigua	3	3	9	Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo
Despilfarro del agua	3	3	9	Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo
Aumento del valor adquisitivo del agua	3	4	12	Riesgo considerable que requiere protección
Altos impuestos	4	4	16	Riesgo cierto a ser evitado su impacto de cualquier forma
Baja persuasión de las tendencias del mercado	3	4	12	Riesgo considerable que requiere protección
Aumento de la pobreza multidimensional	4	4	16	Riesgo cierto a ser evitado su impacto de cualquier forma

Tabla 16. Factores internos (F.I)

FORTALEZAS	IMP	SOL, PRES, ARRA	RES	CALIFICACIÓN
Dueño único de la marca	4	4	16	Soporte de los cambios
Personal apto para las actividades productivas	5	4	20	Soporte de los cambios
Creación de recetas propias	4	4	16	Soporte de los cambios
Gran variedad de productos	4	5	20	Soporte de los cambios
Innovación y desarrollo constante de los productos y servicios	5	5	25	Soporte de los cambios
Alto índice de productividad	5	4	20	Soporte de los cambios
Constante rotación de productos (frescos)	5	4	20	Soporte de los cambios
Productos de excelente calidad	5	4	20	Soporte de los cambios
El valor nutricional de todos los productos	5	4	20	Soporte de los cambios

DEBILIDADES	IMP	SOL, PRES, ARRA	RES	CALIFICACIÓN
Baja segmentación de clientes	5	2	10	Reducir si el esfuerzo es bajo
Servicio al cliente inestable	5	2	10	Reducir si el esfuerzo es bajo

Tabla 16. (Continuación).

Escases de canales de comunicación y distribución	5	2	10	Reducir si el esfuerzo es bajo
Poco control de inventarios	5	1	5	No constituye una fortaleza
Bajo control de costos y gastos	5	1	5	No constituye una fortaleza
Poca capacitación para retroalimentación de actividades productivas	4	1	4	No constituye una fortaleza
Baja cantidad de proveedores	4	2	8	Reducir si el esfuerzo es bajo
Baja formación académica	5	2	10	Reducir si el esfuerzo es bajo
Ambigua tecnología de producción	5	2	10	Reducir si el esfuerzo es bajo
Baja empleabilidad de las tecnologías y sistemas de información y comunicación (Tic`s),	5	2	10	Reducir si el esfuerzo es bajo

Fuente: Elaboración propia

15.5 Situación estratégica estimada

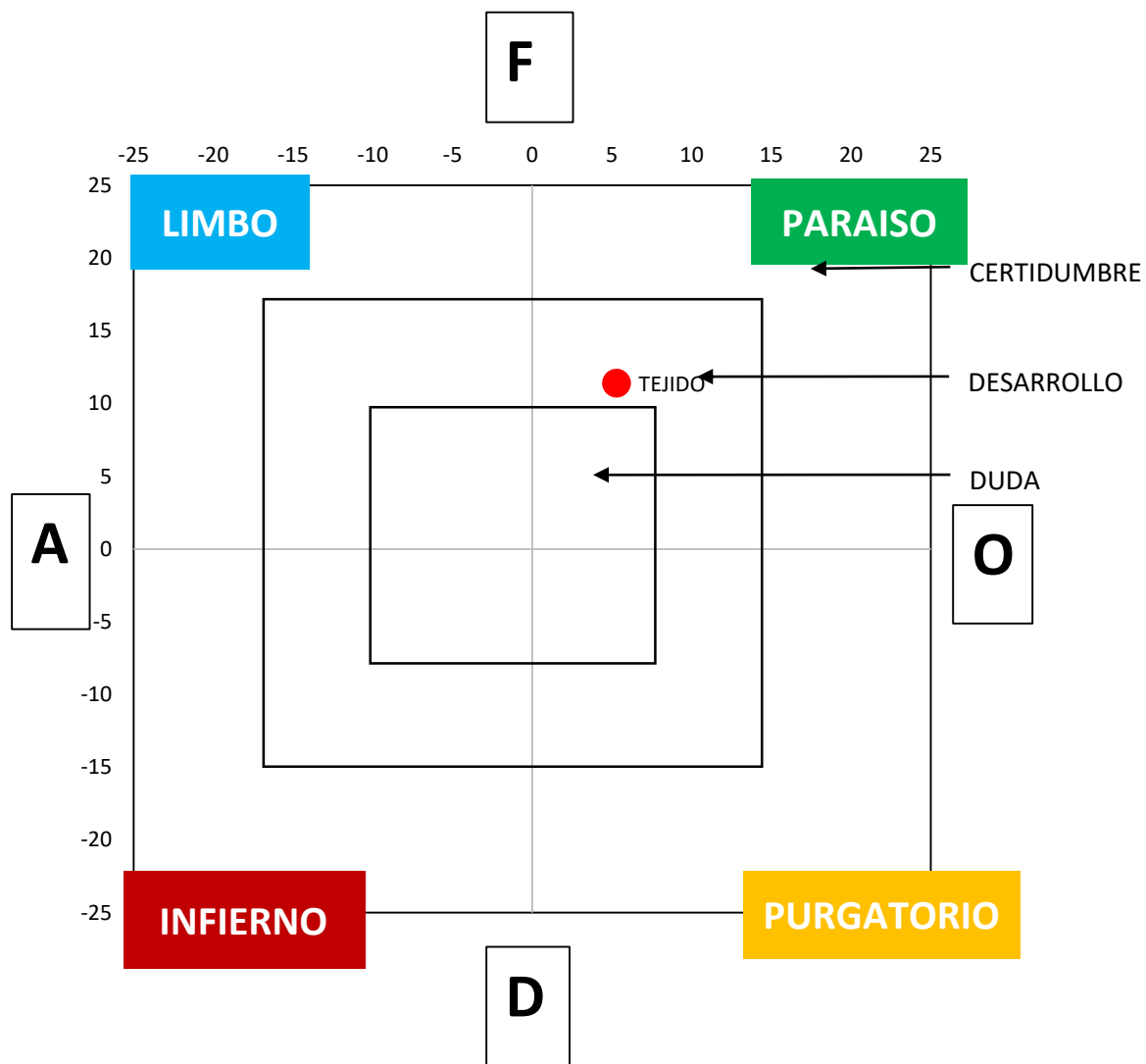
Tabla 17. Situación estratégica estimada (I.I)

Factores externos	Resultado
Promedio oportunidades	18.5
Promedio amenazas	13.2
Oportunidades - Amenazas	5.3

Factores internos	Resultado
Promedio fortalezas	19.6
Promedio debilidades	8.2
Fortalezas - Debilidades	11.4

Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Ubicación de la situación estratégica estimada



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la información obtenida y el análisis realizado en el DOFA prospectivo del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali, se logra evidenciar que este sector está dentro del cuadrante Paraíso en una posición flexible, por lo tanto, se deben mantener en revisión las debilidades y amenazas hasta el punto de corregirlas o eliminarlas con las ventajas que se tienen. Por lo tanto, dependiendo de la situación requerirá cambios importantes para moverse del mismo y generar una eficaz competitividad.

De manera que al estar en el cuadrante Paraíso debe aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas para mantener una eficacia de los procesos internos y así lograr estar aún mejor nivel de competitividad en el mercado.

Por otra parte, se evidencia que el sector está en una zona de desarrollo donde depende más del aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades para mitigar los efectos ocasionados por la debilidades y amenazas que hacen parte del entorno que pueden llegar a generar daños irreversibles si no se mantienen previstos los importantes cambios para enfrentarlas y corregirlas y lograr moverse a una posición más favorable.

Por último, en síntesis, la organización tiene oportunidades que deben ser explotados este sector está situado en un escenario verde, por otro lado, deben trabajar y concentrarse en eliminar o reducir sus debilidades, aunque enfrenta amenazas, sus impactos pueden ser manejables.

15.6 NOCIONES ESTRATÉGICAS

Las nociones estratégicas son un conjunto de actividades que se deben desarrollar de una manera clara y concisa para el cumplimiento de unos objetivos estratégicos, donde se debe identificar y definir los problemas que se van a resolver y de igual forma plantear las soluciones para mitigarlos.

De manera que lo que se busca con las nociones estratégicas es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de actividades basadas en las variables antes identificadas con el DOFA, el cual proporciona la información de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno interno y externo, donde se puede identificar y esclarecer el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia, generar una mayor productividad y obtener una mayor participación en el mercado.

Tabla 18. Impacto (DOFA)

			OPORTUNIDADES (O)					AMENAZAS (A)					Σ
			O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	
			Gran avance de transformación digital	Nuevas tecnologías maduras para mayor eficacia	Alta inversión tecnológica para mayor productividad	Mejor toma de decisiones con la tecnología emergente bajo un comportamiento inteligente	Mayor cuidado y protección de las nuevas tecnologías con la seguridad digital	Aumento del impuesto sobre el valor agregado / IVA 19%	Reducción del producto interno bruto (PIB)	Aumento del índice del precio del consumidor (IPC)	Altos impuestos	Aumento de la pobreza multidimensional	
FORTALEZAS (F)	F1	Innovación y desarrollo constante de los productos y servicios	2	3	3	2	2	0	0	0	0	0	15
	F2	Personal apto para las actividades productivas	2	3	1	3	2	0	0	0	2	0	13
	F3	Alto índice de productividad	3	3	3	3	2	2	3	2	1	3	26
	F4	Productos de excelente calidad	2	3	3	3	2	2	2	3	0	0	21
	F5	El valor nutricional de todos los productos	1	1	1	2	2	0	2	2	0	0	11
			38				61	2				25	
DEBILIDADES (D)	D1	Baja segmentación de clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	D2	Servicio al cliente inestable	3	1	3	3	1	0	0	0	0	2	13

Tabla 18. (Continuación).

D3	Escases de canales de comunicación y distribución	3	3	3	2	1	0	0	0	0	0	12
D4	Baja formación académica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D5	Ambigua tecnología de producción	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	15
Σ		19	20	20	21	15	4	7	7	3	5	0

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis en la tabla anterior se puede evidenciar que la estrategia que se debe implementar es una estrategia con enfoque ofensiva (FO) buscando obtener el máximo beneficio de las oportunidades mediante el aprovechamiento de las fortalezas.

15.7 CRUCES DE ESTRATEGIAS

A continuación, se presenta el cruce de estrategias, el cual es el resultado de cruzar distintas variables del medio ambiente externo y medio ambiente interno del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali.

Tabla 19. Cruce de estrategias ofensivas, defensivas, reorientación y supervivencia (I.I)

Acciones ofensivas (FO)	Acciones de reorientación (DO)
F1+O2 Disponer de nuevas tecnologías maduras para mayor innovación y desarrollo	D2+O1 Establecer mecanismo digitales que conlleven a una mejora en el servicio al cliente
F1+O3 Generar mayor productividad he innovación y desarrollo por medio de la inversión tecnológica	D2+O3 Invertir en la nueva tecnología para corregir o mitigar la mala atención al cliente
F2+O2 Disponer del personal apto para el manejo y control de las tecnologías maduras	D2+O4 Establecer actividades con la tecnología emergente bajo un comportamiento inteligente para la mejora del servicio al cliente
F2+O4 Disponer de un personal apto para la mejora de toma de decisiones con la tecnología emergente bajo un comportamiento inteligente	D3+O1 Implementar la transformación digital para ampliar los canales de comunicación y distribución
F3+O1 Generar un alto índice de productividad por medio de la transformación digital	D3+O2 Fomentar el uso de las tecnologías maduras para generar mayor impacto en los canales de comunicación y distribución
F3+O2 Disponer de nuevas tecnologías maduras para un mayor índice de productividad	D3+O3 Incentivar la inversión tecnológica para un mayor eficacia en los canales de comunicación y distribución
F3+O3 Implementar la inversión tecnológica para mayor productividad	D5+O1 Fomentar la transformación digital con las tecnologías de producción para una mayor eficacia
F3+O4 Fomentar la toma de decisiones con la tecnología emergente bajo un comportamiento inteligente para mayor productividad	D5+O2 Implementar las nuevas tecnologías maduras para en la tecnología de producción para mayor efectividad
F4+O2 Diseñar una implementación de las nuevas tecnologías maduras para la elaboración de un producto de excelente calidad	D5+O3 Disponer de una buena inversión tecnológica para actualizar las tecnologías de producción

Tabla 19. (Continuación).

F4+O3 Generar productos de excelente calidad mediante la inversión tecnológica	D5+O4 Fomentar el uso de tecnología emergente en la producción para una mayor productividad
F4+O4 Establecer mejor la toma de decisiones con la tecnología emergente para elaborar productos de excelente calidad	D5+O5 Diseñar e implementar la seguridad digital para el cuidado y protección de las tecnologías de producción y demás.
Acciones defensivas (FA)	Acciones de supervivencia (DA)
F3+A2 Fomentar la alta productividad para reducir el impacto de la disminución del PIB	D2+A5 Fomentar un adecuado servicio al cliente donde aumente la rentabilidad para generar empleo y mitigar el aumento de la pobreza multidimensional
F3+A5 Incentivar la productividad para disminuir el aumento de la pobreza multidimensional	
F4+A3 Generar productos de excelente calidad para contrarrestar el aumento del IPC	

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis de la tabla del cruce de las estrategias se identifica que la estrategia a la que se debe orientar el sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali son las estrategias ofensivas (FO) donde se deben aprovechar todas las oportunidades mediante las fortalezas, de igual manera se deben de eliminar las debilidades para lograr convertirlas en fortalezas hasta el punto de explotarlas para volverlas oportunidades y por ultimo no se deben descuidar las amenazas donde se podrían tomar unas estrategias de tipo de supervivencia.

Tabla 20. Propuesta de modelo de negocio Canvas 1

ALIADOS CLAVE • Proveedores de los suministros necesarios para llevar a cabo las actividades • Vendedores • Socios • Trabajadores • Familia • El estado con programas que fomenten el sector • Gremios que conocen la idiosincrasia del sector • Entidades de apoyo que den acceso a programas de impulso • Academias como generadoras y desarrolladoras de conocimientos • Acreedores como entidad - financiera • Clientes	ACTIVIDADES CLAVE • Investigación constante de las nuevas tendencias de consumo • Capacitación constante del personal • Selección de materia prima • Monitoreo de almacenaje • Control de inventarios • Publicidad • Mantenimiento de locales y equipos • Administrar el punto de venta • Planear, dirigir y controlar las metas • Organización de las tareas diarias de los colaboradores • Vender y distribuir • Dirigir y liderar • BPM • (SG-SST) • Generar contenido de interés por las redes sociales a los clientes	PROPUESTA DE VALOR • Gran variedad de productos preparados, frescos y saludables • Productos creativos, dulces y saludables • Productos frescos • Productos con insumos de calidad • Productos libres de adictivos y conservantes • Productos con un alto valor nutricional • Insumos naturales y orgánicos • Productos personalizados • Servicios y productos de calidad con amplios y ventilados sitios de esparcimiento • Productos a base de harina 100 % natural • Productos a base de ingredientes integrales • Productos artesanales 100% natural a base vegetales	RELACIÓN CON EL CLIENTE • Personalizada o directa • Relación con el cliente uniforme, simpática y con respeto • Por buzón de quejas y reclamos • A través de terceros • Representantes • Vía telefónica • Por suscripción • Email automatizado • Chat de redes sociales	CLIENTE • Que busquen un alimento practico y saludable • Niños • Jóvenes • Jóvenes adultos, • Adultos mayores • Empresas de alimentos • Restaurantes • Negocios de comidas rápidas • Que devenguen de ingresos bajos, medios y altos • Que le guste los alimentos a base de harina • Personas fitness • Personas veganas y vegetarianas
	RECURSOS CLAVE • Materia prima • Maquinaria • Tecnología emergente • Capital humano		CANALES DE COMUNICACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA • Punto de venta • Redes sociales y correo • Página web • Domicilio personalizado • Aplicaciones de delivery • Teléfono • Computador • Vendedores • Voz a Voz	

Tabla 20. (Continuación).

	• La seguridad digital • La bodega • Sistemas de información • El punto de venta • Estanterías • Aparatos digitales • Recursos financieros de microcrédito • Recetas • Conocimiento y experiencia en la preparación de productos artesanales • La tecnología moderna • Servicios públicos		• Medios de comunicación alternativo • Medios de comunicación tradicional • Pasa calles • Valla publicitaria • Vehículos • Internet • Bases de datos	
COSTOS Costos asociados a la actividad • Arrendamiento, servicios públicos, salarios del personal, materia prima, viáticos de distribución, pagos a proveedores por compra de bienes y servicio, pagos de servicios generales, pago de mantenimiento de equipos y local, muebles y enseres, vehículos, computador, pagos a terceros, cuentas por pagar de seguridad social de los empleados, pago de obligaciones financieras a establecimientos de crédito, publicidad. Para tener en cuenta • Medir en tiempo real el comportamiento de los costos • Medir la tasa de flujo de efectivo invertido • Gestión de auditoría y control interno sobre la marcha • Tener control sobre el balance inicial de costos • Manejo de inventario diario • Control de costos para optimizar la ejecución presupuestal		INGRESOS Ingresos asociados a la actividad • Cobro de ventas de contado, cobro de ventas a crédito, cobro de ventas con tarjeta de crédito, cuentas por cobro a clientes, recaudo por préstamos realizados a socios, recaudo por préstamos realizados a empleados, ventas realizadas de equipos, propiedades y máquinas, intereses a favor que se reciban por inversiones o préstamos realizados, ventas por terceros. Para tener en cuenta • Medir en tiempo real el comportamiento de los ingresos • Medir la tasa de flujo de efectivo ingresado • Gestión de auditoría y control interno sobre la marcha • Tener control sobre el balance inicial de ingresos • Orden y control al flujo de efectivo • Medir la tasa de retorno en la inversión		

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, los lineamientos estratégicos que se expusieron anteriormente se pueden ver reflejados en esta propuesta de modelo de negocio para las panaderías y pastelerías de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali en la inversión e implementación de las nuevas tecnologías maduras, digitales y emergentes que sirven para mejorar los procesos de fabricación, distribución, comunicación y comercialización, como también para el manejo de inventarios (egresos-ingresos) ya que es importante conocer las entradas y salidas de insumos o productos terminados como también la cantidad que se maneja en el stock para no reinvertir plata innecesariamente y esto se puede lograr por medio de las aplicaciones digitales que ayudan a tener un mayor control sobre lo que se tiene y así poder tomar decisiones que sean más objetivas y prometedoras para la empresa.

Por otra parte, estas herramientas tecnológicas y digitales permiten tener una mayor interacción con los clientes, dando como resultado el conocimiento de sus gustos y preferencias para perfeccionar la propuesta de valor y tener mayores posibilidades de impactar positivamente al segmento clientes al que pretende dirigirse y así lograr ser más objetivos en la forma, el cómo y cuándo se van a promocionar y ofertar los productos y servicios que se tienen.

Otro punto muy importante es que todas estas herramientas digitales y tecnológicas pasarían a ser recursos clave para el funcionamiento de la empresa, donde estas mismas herramientas generarían unas ciertas actividades claves que pueden ser explotadas para que generen una mayor productividad. De manera que todos estos factores interrelacionados adecuadamente pueden mejorar y perfeccionar la relación con el cliente, ya que por medio de esta nueva tecnología digital se pueden automatizar procesos como los de respuesta inmediata ayudando a mejorar el servicio al cliente que es tan importante en todas las empresas, haciendo sentir a los clientes parte fundamental de la empresa.

16. CONCLUSIONES

Para el cumplimiento del propósito de esta investigación que consistió en reformular el modelo de negocio del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali, se desarrollaron 4 objetivos que responden a las preguntas realizadas en la sistematización del problema, y que conllevan de una manera lógica y sistemática a la realización de las actividades en el marco del proceso de prospectiva estratégica.

Para identificar las actividades del entorno que puedan construir oportunidades o amenazas, se realizó la búsqueda de información del medio ambiente externo que culminó en la identificación de variables de las dimensiones políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ambiental y legal, interesantes y pertinentes para el sector de las panaderías y pastelerías de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali, de las cuales 10 de estas variables externas se destacan como oportunidades, y 10 de estas se destacan como amenazas. Luego en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), el resultado fue un puntaje de 2,389 con lo cual se puede concluir que el sector está respondiendo de manera regular a las oportunidades y amenazas existentes en el entorno.

Además, al realizar el análisis del ambiente competitivo del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali se lograron identificar factores clave que constituyan debilidades o amenazas externas, esto permitió concluir que el sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali cuenta con ventajas comparativas, pero carece de ventajas competitivas fuertes, se evidencia por su fortaleza en los factores básicos y generalizados, y su debilidad en los factores avanzados y especializados, siendo estos últimos los que brindan ventajas competitivas.

Los resultados del benchmarking muestran más que un llamado de atención, una oportunidad para fortalecer todas aquellas falencias que fueron identificadas en el sector panadero y pastelero, por lo tanto, se debe lograr superar la condición actual de sus

factores, es apropiado que se establezca un nuevo modelo de negocio que sea más participativo en el mercado, donde se articulen nuevas formas y estrategias de llegar a nuevos cliente, como también muy importante contar la participación de programas implementados por el gobierno o gobernanza local para promover y culturalizar este sector como parte fundamental de la gastronomía, debido a su alta demanda y consumo, además del gran aporte que dan estas pequeñas empresas a el flujo económico de la ciudad y región. De igual manera, es imperante la creación de redes y alianzas asociativas que promuevan y aumenten la innovación, y la diversidad de la oferta de productos panaderos y pasteleros.

De esta manera, con la información del análisis de sector y la identificación de su estructura actual, se lograron identificar 11 fortalezas y 12 debilidades, con una calificación en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) de 2,363 lo que indica que se requiere hacer más esfuerzos para lograr que la situación mejore en el futuro, la fortaleza que tienen el mayor peso ponderado es el valor nutricional de todos los productos, lo cual se puede evidenciar en los cambios de los productos para una alimentación sana y saludable. También, las debilidades que tiene el menor peso ponderado son: baja segmentación de clientes, servicio al cliente inestable, escasas de canales de comunicación y distribución, poco control de inventarios, poca capacitación para retroalimentación de actividades productivas, baja cantidad de proveedores, ambigua tecnología de producción, tecnología y sistemas de información y comunicación (Tic`s).

Por lo tanto, se puede evidenciar que estas microempresas del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali tienen un modelo de negocio inestable y poco competitivo, el cual hace que estas microempresas refunden, ya que cuando se presentan situaciones inesperadas como la actual situación de la pandemia del covid 19 tienden a desaparecer por no contar con factores claves como se evidenció en el modelo actual del negocio Canvas 0, con el que llevan a cabo sus actividades productivas.

Finalmente, los lineamientos estratégicos hacen énfasis en mejorar y fortalecer el modelo de negocio de las panaderías y pastelerías de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali para que puedan generar estrategias a situaciones futuras que no sean predecibles, respecto a los lineamientos estratégicos las dos variables con mayor fuerza que son la inversión tecnológica y el uso y implementación de las nuevas tecnologías, esto se muestra de manera explícita en el cruce de estrategias que pertenecen a las acciones ofensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia.

17. RECOMENDACIONES

El sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali está pasando por una de las peores situaciones vividas en dicho sector, este mal momento nace a raíz de la pandemia del covid-19, que sin dar previo aviso llegó a impactar de forma negativa todos los sectores como también la economía local, regional, nacional y mundial.

Se debe prestar mucha atención a los factores que están interviniendo y que ingresan a modificar las demás variables como: la baja segmentación de clientes, la poca inversión y uso de las tecnologías modernas, el rezagó de la implementación de los aparatos digitales, bajos canales de distribución, poco uso de las redes sociales para la comunicación y difusión de productos y servicios, como también el bajo control y orden de egresos e ingresos que afecta directamente el flujo de caja de manera negativa. Por lo tanto, estas variables se deben tener en cuenta para ser corregidas y explotadas, hasta el punto de volverlas fortalezas y que aporten para generar mayor productividad y rentabilidad en la empresa, aprovechando los nuevos avances tecnológicos y digitales que facilitan y perfeccionan las actividades productivas, como también la comunicación e interacción con los clientes.

Por lo tanto, recomiendo que estas microempresas del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali, reformulen su modelo de negocio de una forma más competitiva, donde los 9 módulos que componen el Canvas tengan una interrelación que los haga trabajar juntos y se complementen, como, por ejemplo:

1. Lo primero que se debe tener claro es la segmentación de clientes, ya que los clientes son la razón de ser del negocio y deben ser atendidos oportunamente y brindarles un buen servicio, para ello se debe conocer y analizar los gustos y preferencias de aquellos clientes, para separarlos por segmentos, ya que cada grupo de clientes requiere una relación o una propuesta de valor diferente para así poder generar en el cliente expectativas satisfactorias con respecto a la propuesta de valor.
2. En el segundo paso se debe tener siempre presente es la propuesta de valor ya que esta es la ventaja competitiva que nos hace diferentes de los demás competidores y por lo tanto es el motivo que hace que el cliente nos compre a nosotros y no a la competencia. De manera que tener clara y establecida la propuesta de valor de cada segmento de clientes va generar que los clientes queden satisfechos y por ende van a empezar a generar una nueva alianza clave la cual permite atraer más clientes por la recomendación de los mismos clientes, siendo este un medio de difusión de la marca muy efectivo como lo es el voz a voz que se tomaría como un testimonio de recomendación, haciendo que se sea más participativo en el mercado.
3. El tercer paso hace referencia a los canales de comunicación y distribución que son los que se encargan de dar a conocer los productos y servicios de las empresas como por ejemplo las aplicaciones digitales (redes sociales, página web), ya que si no nos conocen no nos van a comprar, además de establecer los caminos o vías de distribución como por ejemplo el domicilio personalizada o las aplicaciones de delivery por las cuales se puede llegar a los clientes de una manera más eficaz teniendo en cuenta la segmentación de clientes, ya que cuando se conoce el actuar, las preferencias y gustos de los clientes se podrá ser

más preciso y efectivo a la hora de comunicar o entregar los productos y servicios que se ofertan.

4. En el cuarto paso que es la relación con el cliente se debe mantener en análisis para tratar de mejorarla constantemente buscando la forma ideal de relacionarse con el cliente, ya que esta permite establecer correctamente la interacción de la empresa con sus clientes. Por lo tanto, se debe mantener en constante monitoreo la forma, las políticas y los procedimientos que guían a las colaboradoras de la empresa en la forma que deben de relacionarse con los clientes. De manera que un buen relacionamiento busca ganarse la comprensión y la aceptación de los clientes.
5. El quinto paso es uno de los más importantes y es el ingreso que provienen de las ventas de productos, mercancías y servicios que oferta la empresa. Por lo tanto, es de vital importancia medir en tiempo real el comportamiento de los ingresos para tener un mayor control sobre ellos, donde se pueda medir la tasa de flujo de efectivo ingresado para tomar decisiones más objetivas y prometedoras de inversión para la empresa, como también es importante crear o gestionar una auditoría interna que permita analizar y establecer el control interno sobre la marcha como los inventarios para tener claro la rentabilidad de la misma.
6. En el sexto paso se van a tener en cuenta los recursos clave que son todos esos activos necesarios para llevar acabo las actividades productivas que ejecutan las empresas, como la maquinaria, tecnología moderna, tecnología emergente, aplicaciones digitales, el personal, materia prima, sistemas de información, etc. De manera que estos recursos clave deben ser claramente identificados para que le permitan a la empresa crear y ofrecer una adecuada propuesta de valor, donde estos recursos son clave para poder llegar al segmento de clientes de una manera más efectiva, como también para mejorar y mantener una relación ideal con el cliente, siendo estos recursos clave generadores de mayores ingresos, por ultimo estos recursos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros.
7. En el séptimo paso se deben identificar e implementar todas esas actividades clave que son las que se encargan de definir las labores que se deben llevar acabo

siempre para mantener una eficiente producción de bienes o servicio, por lo tanto, es de vital importancia buscar que todas estas actividades clave se interrelacionen con los demás módulos del Canvas para que todo el modelo de negocio genere un buen funcionamiento y sea más competitivo en el mercado.

8. En el octavo paso se identifican todos esos aliados clave que ayudan en la gestión y desarrollo de la empresa. Estos aliados clave son de vital importancia tenerlos claramente identificados ya que, debido a la adquisición de recursos escasos, la alta competencia, la globalización, etc. Es importante contar con aliados clave que contribuyan con el buen funcionamiento de la empresa, además de contribuir con el aumento de la participación en el mercado, por lo tanto, estos aliados clave pueden ser tanto externos como internos.
9. En el noveno paso donde se habla de los costos se debe tener en cuenta que son todas aquellas transacciones que hace la empresa para la adquisición de bienes o servicios, para la elaboración de un producto o servicio que oferte la empresa. De manera que este módulo dentro del modelo de negocio es de vital importancia mantenerlo supervisado constantemente por medio del manejo de inventarios diarios, donde se busque medir en tiempo real el comportamiento de los costos para tener control sobre ellos y poder tomar decisiones más asertivas en base a la adquisición de bienes o servicios para el adecuado funcionamiento de la empresa o para aumentar su competitividad por medio de la inversión tecnológica y digital que son tan necesarias hoy en día en la empresas para no llegar a refundar, también es fundamental medir la tasa de flujo de efectivo invertido para saber cuánto retorna la inversión y así poder tener control sobre las nuevas inversiones que se pretendan ejecutar para una mayor productividad o mejoramiento de los productos y servicios que se ofertan.

De manera que a lo anteriormente expuesto se debe conocer e identificar de una manera clara, los factores clave que hacen parte del modelo de negocio de la empresa para poder empezar analizar la interrelación que existe entre ellos, porque deben ser factores que se conecten y generen una mayor eficacia en los procesos que se ejecutan a diario dentro

y fuera de las empresas. Siendo esta generadora de una mayor competitividad y participación en el mercado.

En esta situación es aún más imperante tener una visión compartida deseada y planeada del futuro, la cual requiere del compromiso de todos sus actores, por lo tanto, el escenario previsto se convierte en un gran aporte para el sector de las panaderías y pastelerías de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali.

18. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía de Santiago de Cali. (2000). Plan de Ordenamiento Territorial de Santiago de Cali. *Municipio de Santiago de Cali: Departamento Administrativo de Planeacion Municipal*, 1–508. <https://www.cali.gov.co/publico2/pot/documentos/documentosoporte.pdf>
- ANDI. (2019). *INFORME DE ENCUESTA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL*. Informe de Encuesta de Transformación Digital 2019. <http://www.andi.com.co/Uploads/ANALISIS - ENCUESTA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL 2019 - ANDI.pdf>
- ANDI. (2020). *ANDI - Camaras Sectoriales*. ANDI Camara FEDEMOL. <http://www.andi.com.co/Home/Camara/11-fedemol>
- Barra, L. (2019). *Panorama de las panaderías y reposterías en Colombia*. La Barra. <https://www.revistalabarra.com/panaderias-y-reposterias-en-crecimiento/>
- Bembibre, C. (2009). *Definición de Panadería » Concepto en Definición ABC*. Definición ABC. <https://www.definicionabc.com/general/panaderia.php>
- Betancourt Guerrero, B. (2005). *Análisis Sectorial y Competitividad*.
- Cali. (2019). *Una notable transformación en vías y en infraestructura - Cali - Colombia - ELTIEMPO.COM*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/una-notable-transformacion-en-vias-y-en-infraestructura-392402>
- Cali, A. de santiago. (2017). *Datos de Cali y el Valle del Cauca*. https://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/227/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca/
- Cámara de comercio de Cali. (2020, May 21). *Los Macrosnacks y el COVID-19*. <https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2020/05/Informe-RC-N25-Macrosnacks.pdf>
- Cámara de Comercio de Cali. (2020). *Balance Económico y social para Los Municipios Adscritos a*

- La Jurisdicción De La Cámara De Comercio De Cali 2017-2019*. 132. chrome-extension://oemmndcbldboiebfnladdacbfmadadm/https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2020/01/Cámara_Comercio_Cali_Estudio_Economico_SIC_2019_VF1.pdf
- Carrasco, E. (2020). *Microempresa | ¿Qué es una microempresa? | STEL Order*. StelOrder. <https://www.stelorder.com/blog/microempresa/>
- Cromos. (2020, June 28). *Cómo sobrevivirá en sector gastronómico ante la pandemia | EL ESPECTADOR*. <https://www.elespectador.com/cromos/gastronomia/como-sobrevivira-en-sector-gastronomico-ante-la-pandemia/>
- Cruz, P. (2018). *Ocho alimentos que pueden reemplazar el pan - Salud y Bienestar - 24horas*. Ocho Alimentos Saludables Con Los Que Puedes Reemplazar El Pan. <https://www.24horas.cl/tendencias/salud-bienestar/ocho-alimentos-que-pueden-reemplazar-el-pan--2635044>
- DANE. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV)*. Boletín Técnico. <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/cnpv-2018-boletin-tecnico-2da-entrega.pdf>
- DANE. (2019a). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. Censo Nacional de Población y Vivienda. <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/>
- DANE. (2019b). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. Información General. <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/>
- DANE. (2020). *Sistema de clasificaciones | Sistema de Gestión y consulta de clasificaciones*. <https://clasificaciones.dane.gov.co/ciiu4-0/clasificacion/2516/>
- DANE. (2021a). *Estadísticas Vitales (EEVV) Nacimientos y defunciones IV trimestre 2020pr*. Boletín Técnico.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/bt_estadisticasvitalas_IVtrim_2020pr.pdf

DANE. (2021b). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Boletín Técnico Índice de Precios Al Consumidor (IPC).

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_feb21.pdf

DANE. (2021c). *Principales indicadores del mercado laboral*. Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH).

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ene_21.pdf

DANE. (2021d). *Producto Interno Bruto (PIB)*. Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB).

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim20_produccion_y_gasto.pdf

David, F. R., Completo, M., & Proceso, D. E. L. (2008). Fred r. david. *David, Fred*, 416.

David Quintero. (2018). *Universidades le apuestan al tejido social de la ciudad*. El País.

<https://www.elpais.com.co/cal/universidades-le-apuestan-al-tejido-social-de-la-ciudad.html>

De Salud, M., & Social, Y. P. (2015). *Resolución 3168 de 2015*.

El Tiempo. (2016). *Granola, un aliado rico y saludable - Salud - ELTIEMPO.COM*. Granola, Un

Aliado Rico y Saludable. <https://www.eltiempo.com/salud/granola-un-aliado-rico-y-saludable-50516>

Estudios, S. D. E., Centro, P., Pol, D. E. E., & Futuro, F. S. (2008). *SEMINARIO DE ESTUDIOS PROSPECTIVOS CENTRO DE ESTUDIOS POLÍTICOS, FCPyS Subnodo Futuro México/*. 1–108.

ETCE. (2020, July 30). *¿Qué pasará con las panaderías de barrio? - Más Contenido -*

ELTIEMPO.COM. <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/que-pasara-con-las->

panaderias-de-barrio-523656

Gobernación del Valle. (2017). *Fogón Vallecaucano*. Fogón Vallecaucano.

<https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=viewpdf&id=20506>

IDEAM. (2018). *Informe Nacional del Registro Único Ambiental Manufacturero de Colombia*
RUA MF 2018.

<http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/023887/InformeRUA2020.pdf>

IDEAM. (2019). *Estudio Nacional del Agua 2018*. http://www.andi.com.co/Uploads/ENA_2018-comprimido.pdf

Jiménez. (2019, October 30). *El pan: un alimento que no puede faltar en la canasta familiar*.

<https://www.elpais.com.co/contenido/el-pan-un-alimento-que-no-puede-faltar-en-la-canasta-familiar.html>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación. In *Mc Graw Hill Education* (Issue Administración).

https://www.academia.edu/42311491/Elementos_de_administracion_Un_enfoque_internaci

Martha Perez Castaño. (1990). *PLANEACION*. 97.

Minsalud. (2011). *CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO*. CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO.

<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

Minsalud. (2015). *Resolución 3709 de 2015*.

Minsalud. (2018a). *ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTEGRADO DE SALUD (ASIS) MUNICIPIO SANTIAGO DE CALI*. Ministerio de Salud.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/asis-Cali-2018.pdf>

- Minsalud. (2018b). *POLÍTICA DE CRECIMIENTO VERDE*. Documento CONPES.
<https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/app/conpes/0d-Conpes 3934.pdf>
- Minsalud. (2021a). *Calidad e inocuidad de alimentos*. Calidad e Inocuidad de Alimentos.
<https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/inocuidad-alimentos.aspx>
- Minsalud. (2021b). *Resolución 223 del 2021*. Resolución 223 Del 2021.
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución No. 223 de 2021.pdf
- Mintrabajo. (2019). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - Ministerio del trabajo*.
 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud En El Trabajo.
<https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>
- Mintrabajo. (2021). *Derechos Fundamentales del Trabajo - Ministerio del trabajo*. Derechos Fundamentales Del Trabajo. <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/derechos-fundamentales-del-trabajo>
- MPS. (2018). *Resolución 2606 del 2009*. Aditivos Alimentarios.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion-2606-de-2009.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Taller de Generación de Modelos de Negocio*. 2–285.
- Palacios, R. (2020). *El desafío de las panaderías en Cali*. <https://www.elpais.com.co/economia/el-desafio-de-las-panaderias-en-cali-para-seguir-funcionando-en-medio-de-la-crisis-por-el-covid.html>
- Portafolio. (2019). *Así consumen pan los colombianos | Tendencias | Portafolio*. Así Consumen Pan Los Colombianos. <https://www.portafolio.co/tendencias/asi-consumen-pan-los-colombianos-531490>

- Portafolio. (2021). *En la reforma tributaria 2021 , los alimentos básicos seguirán exentos de iva dice Iván Duque | Economía | Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/en-la-reforma-tributaria-2021-los-alimentos-basicos-seguiran-exentos-de-iva-dice-ivan-duque-550091>
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva - Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (p. 573).
- Rendón, M. C. (2020a). *Cali, una de las ciudades con mejor recuperación económica en Colombia*. Alcaldía Santiago de Cali. <https://www.cali.gov.co/desarrolloeconomico/publicaciones/157638/cali-una-de-las-ciudades-con-mejor-recuperacion-economica-en-colombia/>
- Rendón, M. C. (2020b). *Conozca los invitados que tendrá el simposio de reactivación económica en Cali*. Alcaldía Santiago de Cali. <https://www.cali.gov.co/desarrolloeconomico/publicaciones/156861/conozca-los-invitados-que-tendra-el-simposio-de-reactivacion-economica-en-cali/>
- Republica, L. (2017). *Según estudio de Taste Tomorrow, Cali concentra 10% de las 25.000 panaderías nacionales*. Según Estudio de Taste Tomorrow, Cali Concentra 10% de Las 25.000 Panaderías Nacionales. <https://www.larepublica.co/empresas/segun-estudio-de-taste-tomorrow-cali-concentra-10-de-las-25000-panaderias-nacionales-2533598>
- República, C. de la. (2021). *Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad [LEY_1562_2012]*. DECRETO 1295 DE 1994. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html
- Rodolfo Mejia. (2020, July 13). *La realidad del sector panadero en medio del COVID-19 - Mundo Noticias*. <https://mundonoticias.com.co/la-realidad-del-sector-panadero-en-medio-del-covid-19/>

- Salamanca, N. G. (2017). *Revista Pan Caliente Colombia - [Blog - Consumo de Trigo en Colombia]*. Consumo de Trigo En Colombia. <http://www.revistapancaliente.co/hablemos-de/consumo-de-trigo-en-colombia/>
- Salazar, A. (2017). *La Barra - Panorama actual de las panaderías en Colombia - Panificación, Repostería y Chocolatería*. La Barra. <https://www.revistalabarra.com/panorama-actual-las-panaderias-en-colombia/>
- Sampieri, R. H. (2008). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Quinta edición*. <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
- Sectorial. (2019a). *Aumento del Dólar Perjudica a los Panaderos*. Industria Panificadora. <https://www.sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/item/237184-aumento-del-dólar-perjudica-los-panaderos>
- Sectorial. (2019b). *Mercado de Panaderías Mueve 3 Billones de Pesos Anuales*. Industria Panificadora. <https://www.sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/item/270130-las-ventas-de-las-principales-panaderías>
- Sectorial. (2020). *La Transformación de las Panaderías de Barrio*. Industria Panificadora. <https://www.sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/item/342853-la-transformación-de-las-panaderías-de-barrio>
- Sectorial. (2021). *La Prolongación del Paro Podría Ocasionar Encarecimiento del Pan por Escasez de Levadura*. Industria Panificadora. <https://www.sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/item/415233-la-prolongación-del-paro-podría-ocasionar-encarecimiento-del-pan-por-escasez-de-levadura-que-proviene-del-valle-del-cauca>
- Si.empre. (2020a). *Consultoria en ciencias de la administración Si.empre*. Consultoria En Ciencias de La Administración Si.Empre.

https://programasiempre.co/?doing_wp_cron=1623437999.6979610919952392578125

Si.empre. (2020b). *Los 23 sectores habilitados generan el 90 % de la vida productiva caleña* - *programasiempre.co*. Los 23 Sectores Habilitados Generan El 90 % de La Vida Productiva Caleña. https://programasiempre.co/sectores-generan-productividad-cali/?doing_wp_cron=1623437691.1089749336242675781250

SIC. (2018). *Ley 1480 Estatuto del Consumidor by Superintendencia de Industria y Comercio* - *issuu*. Ley 1480 Estatuto Del Consumidor. https://issuu.com/quioscosic/docs/estatuto_sept10_2018_v2

SICEX. (2019). *Harinas de maíz, trigo y arroz: productos de alto consumo en Colombia* - *SICEX* - *Investigación de Mercados*. Harinas de Maíz, Trigo y Arroz: Productos de Alto Consumo En Colombia. <https://sicex.com/blog/harinas-de-maiz-trigo-y-arroz-productos-de-alto-consumo-en-colombia/>

Sierra, A. G. (2021). *“Mipymes de Cali necesitan un plan de reactivación”*: *Acopi Valle*. El País. <https://www.elpais.com.co/economia/mipymes-de-cali-necesitan-un-plan-de-reactivacion-acopi-valle.html>

Site, G. (2013). *Diagnóstico interno - Plan Estratégico Equipo D1*. Google Site. <https://sites.google.com/site/planestrategicoequipod1/home/analisis-del-ambiente>

Univalle. (2020). *Buenas noticias para los microempresarios de la economía popular* - *Facultad de Ciencias de la Administración / Universidad del Valle / Cali, Colombia*. Buenas Noticias Para Los Microempresarios de La Economía Popular. <https://administracion.univalle.edu.co/noticias/item/445-buenas-noticias-para-los-microempresarios-de-la-economia-popular>

UPME. (2019). *PLAN ENERGÉTICO NACIONAL 2020- 2050*.

https://www1.upme.gov.co/DemandaEnergetica/PEN_documento_para_consulta.pdf

Varela, R. (2008). Innovación Empresarial Tercera Edición. In *Innovación Empresarial Tercera Edición*.

19. ANEXOS

Anexo 1. Anexo captura de pantalla del medio por el cual se envió la encuesta a los microempresarios

Mailing microempresarios de Cali. ☆ 📧 ☁

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Complementos Ayuda Última modificación hace unos segundos

100% € % .0 .00 123 Predetermi... 10 B I A

	A	B	C	D	E
1	tratamiento	Nombre	Email	Merge status	
2	Estimada empresaria	Stella Guevara	recepcion@rosquillascalenas.com	EMAIL_SENT	
3	Estimado empresario	Eduardo Molinari	contabilidad@elmolino.com.co	EMAIL_SENT	
4	Estimado empresario	Moises Benavides	moisesb-paz@hotmail.com	BOUNCED	
5	Estimado empresario	Guillermo Leon Rivera	sanpar@gmail.com	EMAIL_OPENED	
6	Estimado empresario	Rodrigo de Jesus Lopez	amlo@hotmail.com	EMAIL_SENT	
7	Estimada empresaria	Miryan Miranda	miryam_1960@hotmail.com	BOUNCED	
8	Estimado empresario	Luis Angel Ramirez	jefecontabilidadgp@gmail.com	EMAIL_CLICKED	
9	Estimada empresaria	Margarita Maria Hoyos	napolvi60@yahoo.es	EMAIL_OPENED	
10	Estimado empresario	Luis Alberto Arbelaez	panaragonesa@gmail.com	EMAIL_CLICKED	
11	Estimado empresario	Panaderia Europea S.A.S.	panaderiaeuropea@gmail.com	EMAIL_OPENED	
12	Estimada empresaria	Nancy de Jesus Gonzales	panaderia-marquino@gmail.com	BOUNCED	
13	Estimado empresario	Ruben Dario Zuluaga	lenchozuluaga@gmail.com	EMAIL_OPENED	
14	Estimado empresario	Jose Luis Herrera	jlh1957mdc@gmail.com	EMAIL_SENT	
15	Estimado empresario	Jose Leonidas Giraldo	leonidasg34@gmail.com	EMAIL_OPENED	
16	Estimado empresario	Oliverio Londoño	jjsr4521@gmail.com	EMAIL_CLICKED	
17	Estimado empresario	Escobar	antoniovillada733@gmail.com	EMAIL_OPENED	
18	Estimada empresaria	Garcia Quintero	kategiraldo9711@gmail.com	EMAIL_SENT	
19	Estimado empresario	Velasco Bambague	luislopezg17@gmail.com	EMAIL_OPENED	
20	Estimada empresaria	Giraldo Giraldo	luzmarinagiraldogiraldog93@gmail.com	EMAIL_OPENED	
21	Estimada empresaria	Valencia Montoya	luisfernando101965@gmail.com	EMAIL_OPENED	
22	Estimado empresario	David Jimenez	portafoliocontableae@gmail.com	EMAIL_OPENED	
23	Estimada empresaria	Teresa de Jesus Jaramillo	teredejesusjaramillo@gmail.com	EMAIL_OPENED	
24	Estimado empresario	Hernan Dario Gomez	darioggiraldo123@gmail.com	EMAIL_SENT	
25	Estimada empresaria	Diana Milena Gomez	dimigodu@gmail.com	EMAIL_OPENED	
26	Estimado empresario	Juan Fernando Castaño	ing.jncastano@gmail.com	EMAIL_OPENED	
27	Estimado empresario	Jairo Antonio Montoya	hh@gmail.com	BOUNCED	
28	Estimada empresaria	Diana Yasmin Muñoz	dianamu1235@gmail.com	EMAIL_SENT	
29	Estimado empresario	Henry Alfonso Giraldo	henrypti17@gmail.com	EMAIL_OPENED	
30	Estimada empresaria	Alba Luz Vergara	uribecarrillolucy@gmail.com	EMAIL_OPENED	
31	Estimada empresaria	Lucy Carlosoma	lucycarlosama@gmail.com	EMAIL_SENT	
32	Estimado empresario	Robinson Gallego	robin198193@gmail.com	EMAIL_OPENED	
33	Estimado empresario	Daniel Alberto Vergara	daniel198704@gmail.com	EMAIL_OPENED	
34	Estimada empresaria	Sandra Milena Alzate	sandra21@gmail.com	EMAIL_OPENED	
35	Estimado empresario	Fabian Mauricio Giraldo	mauricio.giraldou1982@gmail.com	EMAIL_SENT	
36	Estimado empresario	Yovany de Jesus Giraldo	yoanni13kastipan@gmail.com	EMAIL_OPENED	
37	Estimada empresaria	Beatriz Ordoñez	ferneyrodriguezquinaya@gmail.com	EMAIL_OPENED	
38	Estimado empresario	Luis Albeiro Castaño	luis177528@gmail.com	EMAIL_SENT	
39	Estimada empresaria	Lina Maria Gomez	gomezlina13@gmail.com	EMAIL_OPENED	

Anexo 1. (Continuación)

39	Estimada empresaria	Lina Maria Gomez	gomezlina13@gmail.com	EMAIL_OPENED		
40	Estimada empresaria	Maria Carolina Quintero	genygirardo@gmail.com	EMAIL_CLICKED		
41	Estimado empresario	Jose Jesus Garcia	hectorduque554@gmail.com	EMAIL_OPENED		
42	Estimada empresaria	Dary Ludivia Gutierrez	megapan.orlando03@gmail.com	EMAIL_OPENED		
43	Estimado empresario	Alvaro Duque	alvaro21@gmail.com	EMAIL_OPENED		
44	Estimado empresario	Braulio Andres Grijalba	felipegrijalba1985@gmail.com	EMAIL_SENT		
45	Estimada empresaria	Sandra Maria Salazar	sandrasalazar1777@gmail.com	EMAIL_CLICKED		
46	Estimado empresario	Alexander Trujillo	danytortaspostresyponques@gmail.com	EMAIL_OPENED		
47	Estimado empresario	David Mercado	dmercado392@gmail.com	EMAIL_CLICKED		
48	Estimado empresario	Harvey Cordero	harveycordero1888@gmail.com	EMAIL_CLICKED		
49	Estimada empresaria	Maria Gladis Hernandez	gladys.hernandez.h@gmail.com	EMAIL_SENT		
50	Estimado empresario	Yeison Orley Agudelo	angeles22191403@gmail.com	EMAIL_OPENED		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Anexo de cantidad de respuestas de los microempresarios del sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la ciudad de Santiago de Cali.


Investigación sobre el sector panadero y pastelero de la comuna 10 en la









Enviar

Preguntas

Respuestas 14





Sección 1 de 9

Investigación sobre el sector panadero y pastelero de la ciudad de Santiago de Cali.

Yo Juan Sebastian Hurtado Pizarro como estudiante de la Universidad del Valle sede Caicedonia identificado con el código estudiantil 201660803-3845, como responsable del tratamiento de información de datos me permito comunicarles que no se van a tratar datos personales, la encuesta va hacer absolutamente anónima y los datos que van a quedar acá consolidados garantizan una total discreción. Los datos que se solicitan en la investigación denominada serán utilizados anónimamente para los siguientes fines:

-Para identificar tendencias del sector de las panaderías y pastelerías de Cali.








Anexo 2. (Continuación)

-Fines educativos, para la elaboración de un proyecto de grado el cual busca dar soluciones a las posibles problemáticas (Covid-19) del sector panadero de la ciudad de Santiago de Cali.

Esta información será anónima y utilizada solo con fines estudiantiles.

SE GARANTIZA TOTAL DISCRECIÓN Y CONFIDENCIALIDAD.
UNIVERSIDAD DEL VALLE.

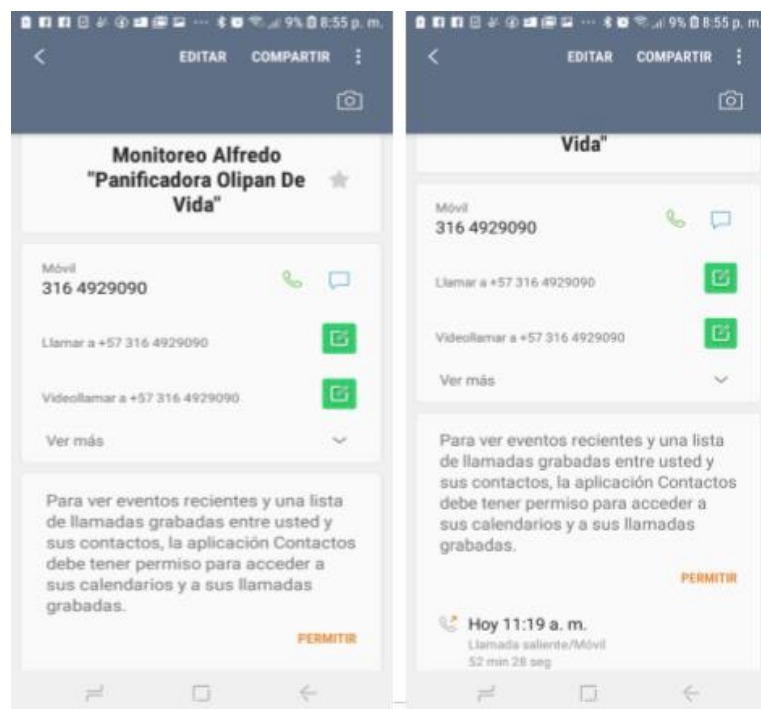
UNIVERSIDAD DEL VALLE



A continuación será dar inicio a una serie de preguntas muy sencillas las cuales son solo de su

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Anexo captura de pantalla de entrevista vía telefónica con microempresario



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Anexo cantidad de respuestas de las encuestas dirigidas a las personas expertas en el sector panadero y pastelero

 Investigación sobre el sector panadero y pastelero.       

Preguntas

Respuestas 6



Investigación sobre el sector panadero y pastelero.

Un saludo muy especial, mi nombre es Juan Sebastián Hurtado Pizarro, estudiante de la Universidad del Valle sede Caicedonia, identificado con el código estudiantil 201660803-3845, como responsable del tratamiento de información de datos personales, informo a todos los titulares que estos datos serán tratados de acuerdo con la ley 1581 de 2012 y sus normas concordantes. Los datos que van a quedar acá consolidados garantizan una total discreción. Los datos que se solicitan en la investigación denominada serán utilizados para los siguientes fines:

- Para identificar tendencias del sector de las panaderías y pastelerías.
- Fines educativos, para la elaboración de un proyecto de grado el cual busca dar soluciones a las posibles problemáticas (Covid-19) del sector panadero.

Esta información será utilizada solo con fines estudiantiles.

SE GARANTIZA TOTAL DISCRECIÓN Y CONFIDENCIALIDAD.
UNIVERSIDAD DEL VALLE.

Universidad del Valle, forjando la historia de la región.



¿Cuál es la situación actual del sector de las panaderías y pastelerías de la ciudad de Santiago de Cali?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Captura de pantalla de envío de encuestas a la Asociación ADEPAN expertos en el sector panadero y pastelero



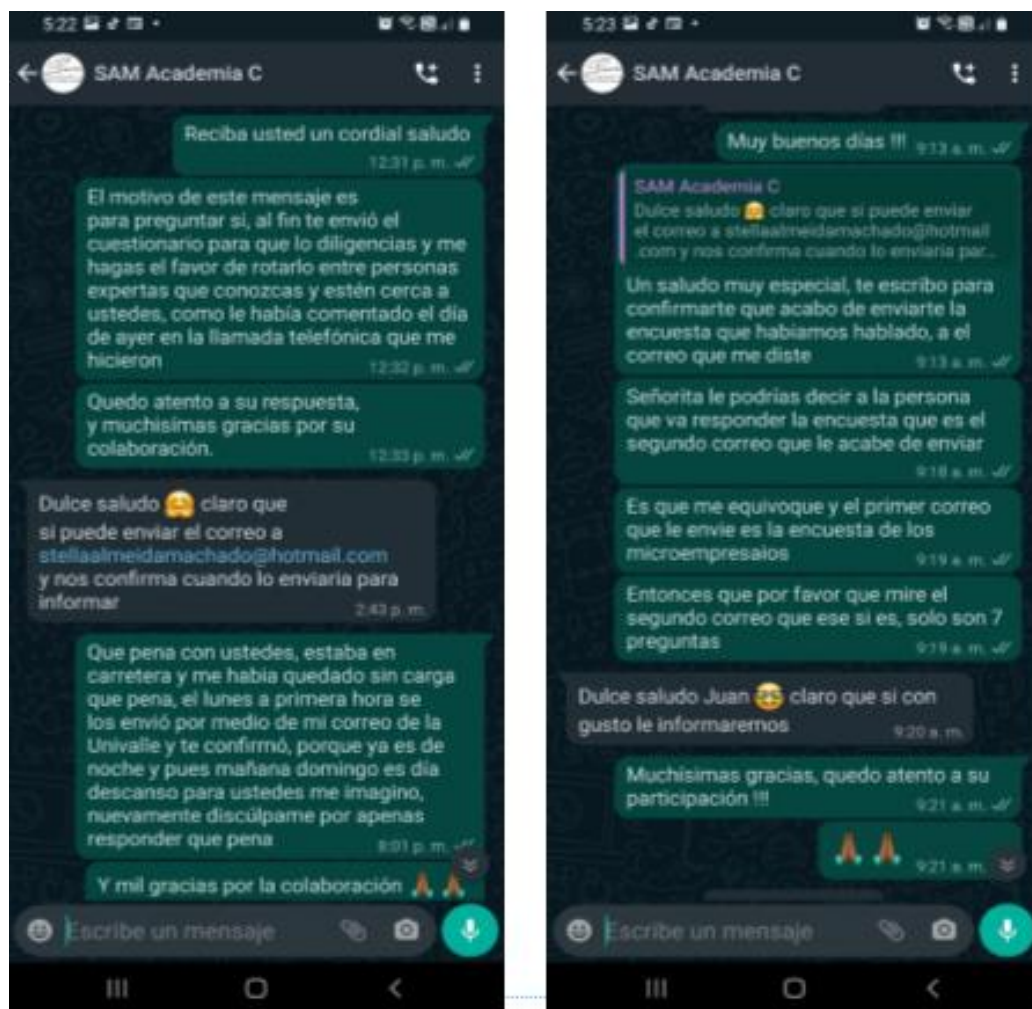
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Captura de pantalla de envío de encuesta a él experto en el sector panadero y pastelero Oscar Pineda



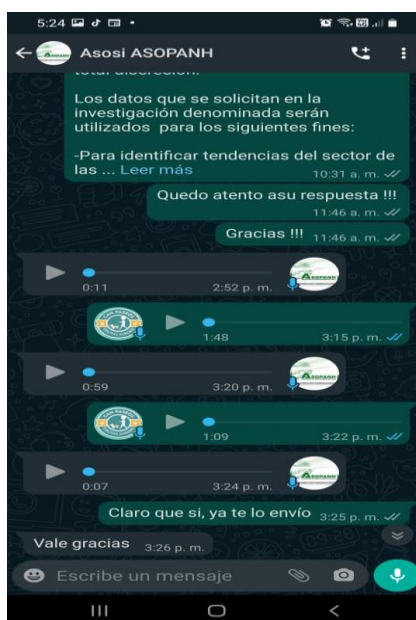
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Captura de pantalla de envío de encuesta a expertos del sector panadero y pastelero SAM Academia de Pastelería - Panadería - Repostería



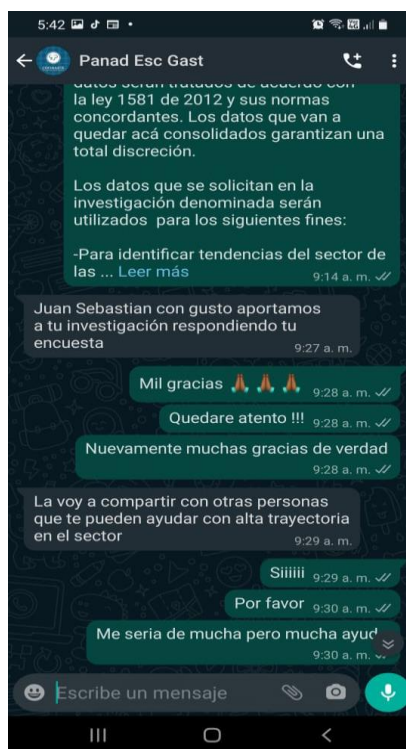
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Captura de pantalla de envío de encuesta a expertos del sector panadero y pastelero asociación ASOPANH



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Captura de pantalla de envío de encuesta a expertos del sector panadero y pastelero Escuela Gastronómica Cocinarte



Fuente: Elaboración propia.